

# **Työmotivaation ja innostuksen johtaminen terveystuotteita myyvissä pienyrityksissä**

Laura Horsma

Opinnäytetyö  
Liiketalouden koulutusohjelma  
2012



<b>Tekijä</b> Laura Horsma	<b>Ryhmä tai aloitusvuosi</b> 2000
<b>Opinnäytetyön nimi</b> Työmotivaation ja innostuksen johtaminen terveystuotteita myyvissä pienyrityksissä	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 49+1
<b>Ohjaaja</b> Marjo-Kaisa Ohlsbom	
<p>Suomalaista pienyritystä johdetaan usein sydämellä ilman ammattijohtajuuden taitoja. Työtä tehdään monesti niin johtajien kuin työntekijöidenkin kannalta talkoohengessä. Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan kolmen terveystuotteen myyvän pienyrityksen omistajayrittäjien sekä työntekijöiden motivaatiota. Tutkimuksen tarkoitus on selvittää, mitkä tekijät tekevät työstä innostavaa sekä löytää keinoja lisätä innostusta ja motivaatiota case-yrityksissä.</p> <p>Maslowin ja Herzbergin motivaatioteoriat antavat pohjaa edelleen nykykäsitykselle yksilön motivaation johtamisesta. Tunteet ja tarpeet ovat oleellinen osa motivaatiota, joka käsitteenä on melko abstrakti. Arvostuksen kokeminen ja henkisten tarpeiden tyydytys ovat tärkeitä motivaation kannalta. Innostuksen ja intohimoisen työotteen löytymiseen tarvitaan kuitenkin paljon enemmän, kuin mitä pelkillä johtamismenetelmillä voidaan synnyttää. Yksilön omat arvot ja tavoitteet ovat avainasemassa sisäisen motivaation kokemisessa. Yritys voi luoda otolliset puitteet innostuksen syntymiseen ja motivaation ylläpitämiseen.</p> <p>Kesällä 2012 tehty tutkimus on kvalitatiivinen ja se toteutettiin teemahaastatteluiden avulla. Tutkimusta varten haastateltiin jokaisesta case-yrityksestä yhtä omistajayrittäjää sekä yhteensä kahdeksaa työntekijää siten, että kustakin yrityksestä haastateltiin vähintään yhtä työntekijää</p> <p>Oman työn kokeminen merkitykselliseksi oli odotetusti yksi tärkeimmistä motivaatioon vaikuttavista tekijöistä. Yrityksen ja yksilön arvot nousivat tutkimuksessa yllättävän suureen merkitykseen motivaation kannalta. Taloudellisen palkitsemisen merkitys oli sen sijaan yllättävän pieni.</p>	
<b>Asiasanat</b> Motivaatio, henkilöstöjohtaminen, pienyritykset	

Degree Programme in Business

<b>Author</b> Laura Horsma	<b>Group or year of entry</b> 2000
<b>The title of thesis</b> Managing motivation and enthusiasm in small retail enterprises selling health-related products	<b>Number of pages and appendices</b> 49+1
<b>Supervisor</b> Marjo-Kaisa Ohlsbom	
<p>Small Finnish enterprises are often managed using the heart but without professional managing skills. Owner-managers and even employees often work in the atmosphere of volunteerism. This thesis inspects the motivation of owner-managers and employees in three small enterprises that sell health-related products. The purpose of this study is to find out what brings excitement to work and to find possibilities to increase motivation and passion in case-enterprises.</p> <p>The motivation theories created by Maslow and Herzberg are still valid. They provide the basis for managing motivation. Emotions and needs are significant factors in creating motivation, which as a term is very abstract. Experiences of esteem and self-actualization are important in getting motivated. People need more than what can be created just by good managing skills in order to find passion and excitement in their work. The key to finding the experience of inner motivation can be found in each person's own values and goals. An enterprise can create a motivating environment that encourages obtaining and maintaining passion towards work.</p> <p>This qualitative research took place in the summer of 2012. Theme interview was used to collect information for the empirical part of the research. One owner-manager per case-company, and eight employees in all, were interviewed. At least one employee per company was interviewed for this study.</p> <p>One of the most important motivational issues was, as expected, the feeling of significance. Surprisingly, personal values and company values turned out to be remarkably important. Even more surprisingly, financial rewards were not thought to be significantly motivational.</p>	
<b>Key words</b> Motivation, human resources, small enterprises	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Tutkimuksen tausta ja merkitys .....	2
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelmat.....	3
2	Työmotivaatio.....	4
2.1	Motivaatioteoriat .....	5
2.2	Tunteiden ja tarpeiden tunnistaminen.....	7
2.3	Arvostuksen osoittaminen .....	8
2.4	Arvot, tavoitteet ja visiot .....	9
2.5	Ammatillinen kehittyminen.....	11
2.6	Itseohjautuvuus.....	12
2.7	Huippusuorituksen muodostuminen.....	13
3	Motivaatio ja johtaminen .....	15
3.1	Perehdyttäminen.....	16
3.2	Mentorointi ja vertaistuki .....	17
3.3	Palkitseminen motivointikeinona.....	18
3.4	Viestintä ja vuorovaikutus .....	20
3.5	Palautteen antaminen ja vastaanottaminen .....	21
3.6	Tehtävien ja vastuun jakaminen .....	24
4	Tutkimuksen toteutus.....	25
4.1	Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä .....	25
4.2	Aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät .....	25
4.3	Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys.....	27
5	Tutkimustulokset.....	29
5.1	Myymälätyö itsessään.....	29
5.2	Taloudelliset tekijät .....	31
5.3	Haasteet ja palkitseminen .....	32
5.4	Inhimilliset ja moraaliset arvot .....	34
5.5	Arvostus, luottamus ja omat vaikutusmahdollisuudet.....	35
5.6	Viestintäkulttuuri ja vuorovaikutustavat.....	37
5.7	Oppiminen ja kehittyminen .....	40
5.8	Yhteenveto .....	41

6 Johtopäätökset ja pohdinta .....	43
6.1 Peilaus taustalla vaikuttaviin motivaatioteorioihin .....	43
6.2 Kehitysideoita .....	45
6.3 Jatkotutkimusehdotuksia .....	46
6.4 Tutkimuksen kriittinen itsearviointi.....	46
Lähteet.....	48
Liitteet.....	50
Liite 1. Teemahaastattelujen aihealueet .....	50

## Johdanto

Syksyllä 2011 olin työni puolesta terveystuotteita myyvän franchising-ketjun sisäisessä koulutuksessa, jossa ketjujohto puhui intohimoisesta työotteesta. Jäin pohtimaan, miten voidaan olettaa ja odottaa työntekijöiltä intohimoa. Odotukset ovat korkealla ainakin, jos useammasta sadasta henkilöstä yritetään puristaa irti intohimoa työtä kohtaan. Koulutuksessa puhuttiin myös siitä, että ”ketju” ei ole joku pääkonttorissa, vaan ”ketju” on jokainen meistä, myös minä itse. Ketjujohto haastoi meidät jokaisen pohtimaan omaa henkilökohtaista panostaan koko ketjun menestymisen osana. Tämä tuli toukokuussa 2012 toistona toisen koulutuksen yhteydessä. Työote ja henkilökohtaisen vastuun ottaminen tuntuvat olevan eräitä ketjun kilpailuetuja.

Halusin alkaa tutkia keinoja päästä tuohon intohimoisen työotteen tavoitteeseen käytännön tasolla pienen yrityksen arjen toiminnassa. Miten hienoista tavoitteista tehdään osa käytännön työelämää? Miten johtamisella voidaan ohjata motivaatiota ja innostusta?

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan pienyritysten johdon ja henkilökunnan työmotivaatiota, innostusta ja intohimoa herättäviä tekijöitä. Pienyritysten johto on yleensä enemmän oman alansa ydinosaamisen asiantuntijoita kuin liikkeenjohdon ammattilaisia. Sekä johto että työntekijät kantavat monesti paljon henkilökohtaista vastuuta ja yrityksen arvot sekä tavoitteet ohjaavat toiminnan suuntaa.

Opinnäytetyöstä käy selväksi yrityksen sisäisen viestinnän, palautteen antamisen ja vastaanottamisen sekä aineettoman palkitsemisen tärkeys motivaation kasvattajana ja ylläpitäjänä. Motivaatio on käsitteenä melko abstrakti eikä sitä voida yksiselitteisesti määritellä. Sitä ei pysty mittaamaan, koska se on vahvasti kokemus- ja tunneperäinen osa ihmisen käyttäytymistä.

Johtajuudesta löytyy enemmän kirjallisuutta ja tieteellistä tutkimusta kuin kenenkään on mielekästä tai edes mahdollista lukea. Teoriat, mallit ja oppaat tuntuvat olevan usein keskittyneitä juuri suuriin organisaatioihin. Erittäin iso osa ihmisistä työskentelee kui-

tenkin pienyrityksissä, joissa omistaja, johtaja, esimies ja esimerkki ovat yksi ja sama henkilö.

Työelämän luonne on muuttunut viime vuosikymmeninä valtavasti. Nykyisin sekä työpaikka, ala että ammatti vaihtuvat useammankin kerran työiän aikana; putkimiehellä voi olla taustalla floristin ja datanomin tutkinnot. Motivaation ja innostuksen merkitys tuntuu kasvaneen samalla, kun työn pysyvyys ja taloudellinen turva heittelehtivät. Innostus ja intohimo ovat sekä siviili- että työelämän kannalta mielihyvää ja voimaa tuottavia asioita. Tämän opinnäytetyön tavoite on tuoda positiivista sanomaa ja rakentavia ajatuksia.

Erityisen mielenkiintoiseksi tutkimuksen tekee kahden case-yrityksen henkilöstöasioista vastaavien yrittäjien kaksi hyvin erilaista taustaa. Ensimmäinen on ollut sekä alalla että ylipäättään yrittäjänä vasta muutaman kuukauden. Toisen yrityksen henkilöstöasioista vastaava on kasvanut alalle nuoresta pitäen ja toimii vanhempansa uran jatkajana. Kumpikin näistä työskentelee saman ketjun yrityksissä samalla paikkakunnalla vain muutaman kilometrin päässä toisistaan. Nämä kaksi erilaista taustaa tuovat sekä tuoretta näkökulmaa että kokemukseen perustuvaa syvää tietoa aiheeseen.

## **1.1 Tutkimuksen tausta ja merkitys**

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan sekä henkilökunnan että myymälässä työskentelevien omistajayrittäjien näkökulmia työolosuhteista, motivaatiosta, osaamisesta ja sen kehittämisestä, sekä sisäisestä viestinnästä. Empiirisessä osuudessa selvitetään terveys tuotteita myyvän franchising-ketjuun kuuluvien case-yritysten tavoitteita ja sitä, miten niitä on saavutettu ja voidaan tulevaisuudessa saavuttaa.

Tästä tutkimuksesta on hyötyä niille, jotka haluavat työssään saavuttaa ja ylittää tavoitteita positiivisella tavalla motivaation ja innostuksen kautta. Toivon tämän tutkimuksen innoittavan niin johtajia kuin työntekijöitäkin pohtimaan omaa henkilökohtaista vastuutaan työhyvinvoinnin ja yrityksen menestyksen suhteen. Tutkimus antaa myös hyödyllistä tietoa palkitsemistapoja suunnitteleville yrityksille siitä, millaiset toimenpiteet voisivat toimia parhaiten työhön kohdistuvan intohimon herättäjinä.

## 1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelmat

Tämän tutkimuksen keskeisimpänä tavoitteena on löytää sellaisia motivoivia asioita, jotka tuovat työhön ”imua” case-rytiksissä, joita johdetaan enemmän tunteella ja sydämellä kuin liikkeenjohdon asiantuntemuksella. Omistajayrittäjien ja työntekijöiden aseman luontainen erilaisuus aiheuttanee ison eron myös motivaation lähteisiin ja asenteisiin. Tässä tutkimuksessa tutkitaan kumpaaakin näkökulmaa.

Omistajayrittäjille pyritään tutkimuksen avulla antamaan tietoa ja työkaluja yritysten kehittämiseen heidän haluamaansa suuntaan. Tavoitteena on löytää sellaisia motivaatioon liittyviä tekijöitä, joihin pienyritysten omistajayrittäjät voivat johtamistavoillaan vaikuttaa.

Päätutkimusongelma on selvittää minkälaiset tekijät vaikuttavat case-yritysten omistajayrittäjien sekä työntekijöiden työmotivaatioon. Tutkimusongelmaan pyritään vastaamaan sekä teorian kautta että empiirisesti case-yrityksiä tutkimalla. Alaongelmia tutkimuksessa ovat:

- Millaisia arvoja ja tavoitteita yrityksillä sekä niiden työntekijöillä on?
- Millaisilla tavoilla pienyritysten henkilöstöjohtamisella vaikutetaan myymälässä työskentelevien työmotivaatioon?
- Millaiset kehitysideat ja mahdollisuudet voisivat palvella yritysten tavoitteita?



## 2 Työmotivaatio

Motivaatiota voidaan kuvata vaikutinjärjestelmäksi, joka ohjaa ja suuntaa käyttäytymistä. Se on sekoitus yksilön persoonallisuutta, arvomaailmaa, sosiaalista ympäristöä sekä lukuisia muita tekijöitä. Motivaation tehtävänä on toimia henkisen energian lähteenä. Se vaikuttaa yrittämisen voimakkuuden tasoon, sitoutumisen määrään, tehtävien haasteellisuuden valintaan sekä suorituksen laatuun. (Liukkonen, Jaakkola & Suvanto 2002, 14-15.) Ihmisen ollessa innostunut työstään, tuottaa se iloa sekä tuntuu kiinnostavalta ja mukaansatempaavalta. Innostus kumpuaa motivaatiosta, joka vaikuttaa suoritukseen, hyvinvointiin ja jaksamiseen. Työnteon tulisi olla luonteeltaan positiivisella tavalla jännittävää ”inspiraation” toteuttamista. (Liukkonen ym. 2002, 5, 40).

Motivaatio voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin motivaatiotekijöihin. Sisäiseksi motivaatioksi sanotaan toimintaa, joka tapahtuu silkasta ilosta ja nautinnosta. Sisäinen motivaatio on yhteydessä positiivisiin ajatuksiin, tunteisiin ja käyttäytymiseen. Ulkoisen motivaation sytykkeinä toimivat palkkiot sekä rangaistuksen pelko. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 28.) Ulkopuoliset tekijät eivät voi pakottaa motivoitumaan, vaan sen on lähdeittävä ihmisen vapaaehtoisesta valinnasta. Motivaatioon voi kuitenkin vaikuttaa manipuloimalla ja kehittämällä sopivia olosuhteita, joissa motivoitumista voi tapahtua. (Moi-salo 2011, 338.)

Motivaatio voi olla suoraa tai epäsuoraa. Suorassa motivaatiossa pelkkä toiminta itsessään riittää tyydyttämään tarpeen. Epäsuorassa motivaatiossa toiminta tyydyttää tarpeita välineellisesti. Miellyttävä työ ja työympäristö ovat suoria motivaattoreita, kun taas palkka on tyypillinen epäsuoran motivaation keino. Tilanteesta riippuen sisäiset ja ulkoiset tekijät motivoivat vaihtelevalla voimakkuudella; palkalla saatavat välilliset asiat, kuten ruoka, voivat olla toisinaan merkittävämpiä ja motivoivampia, kuin esimerkiksi mukava työympäristö. (Åberg 2006, 29.)

## 2.1 Motivaatioteoriat

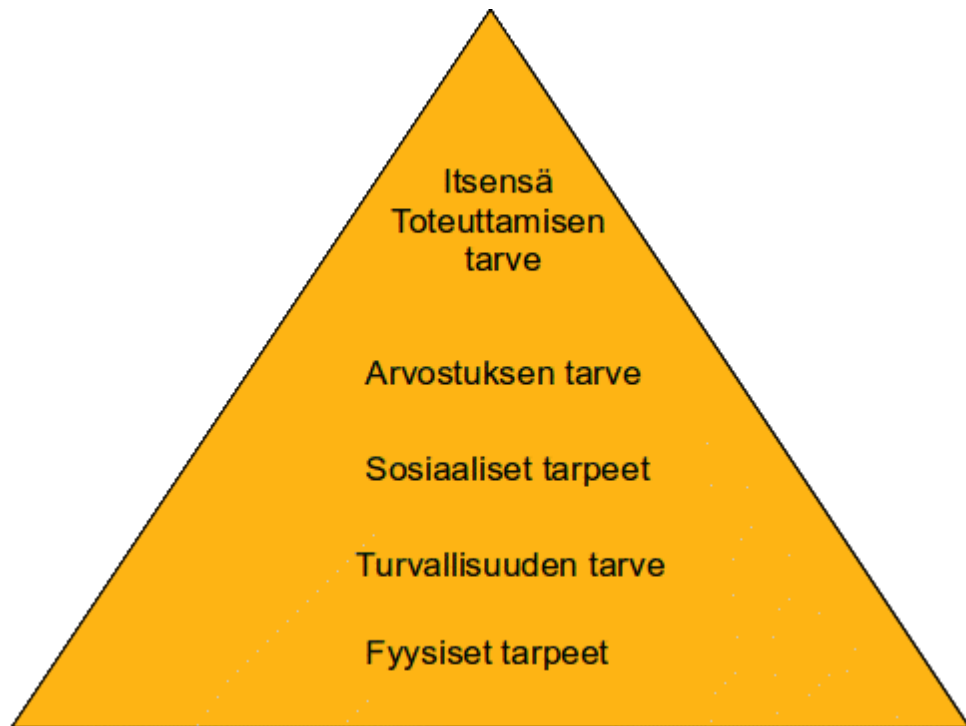
Toistaiseksi ei ole yhtenäistä kaikenkattavaa motivaatioteoriaa. Erilaisissa teorioissa kuvataan samoja ilmiöitä eri tavoin. Vertailu on hankalaa ja kiinnostus yhtenäisen ja jäsenellyn teorian muodostamiseksi on suuri. (Ruohotie, 1998, 50.) Viimeisen vuosisadan aikana käsitys motivaatiosta on muuttunut paljon. Lähestymistavat voidaan jakaa mekanistisiin ja organistisiin. Nämä erilaiset lähestymistavat eroavat siinä, missä motivaation lähteen katsotaan olevan. Mekanistisissa tavoissa ihminen nähdään passiivisena motivaatioon vaikuttavana osana. Fysiologisten viettien ja ympäristön katsotaan mekanistisessä tavassa vaikuttavan ihmisen käytökseen. Organistisissa lähestymistavoissa ihmisen katsotaan itse olevan omasta vapaasta tahdostaan toimiva itsenäinen ja aktiivinen toimija. (Liukkonen ym. 2006, 13.)

Varhaisia motivaatioteorioita kutsutaan viettiteorioiksi, joiden mukaan ihminen käyttäytyy fyysisten tarpeiden tyydyttämisen pohjalta. Freud ajatteli fysiologisten tarpeiden ohjaavan toimintaamme ja toimivan motivaation lähteinä. Hän piti perustavanlaatuisina tarpeina aggressiota ja seksuaalisuutta. Hull lisäsi Freudin teoriaan nälän, janon ja kivun välttämisen perustarpeiksi, jotka ohjaavat motivaatiota ja käyttäytymistä. Freud ja Hull kumpikin pitivät perustarpeita synnynnäisinä. Viettiteoriat huomattiin pian liian yksinkertaisiksi selittämään ihmisten käyttäytymistä todellisessa elämässä. (Liukkonen ym. 2002, 18-19.)

Murray piti ihmisen perustarpeita psykologisina ja opittuina. Hänen teoriansa pohjalta päästiin myöhemmin tutkimaan sisäisiä ja ulkoisia motivaatioita. Vähitellen kehittyi motivaatioteorioiden viitekehykseksi behavioristinen näkemys. Pavlovin koirakokeet ehdollistumisesta sekä ärsykkeen ja reaktion yhteydestä edustaa yksinkertaisimmillaan behavioristista ajattelutapaa. Behavioristit olivat kiinnostuneita ulkopuolelta havaittavasta käytöksestä. Näissä mekaanisissa viettiteorioiden ja behaviorismin malleissa motivaatiota ja käyttäytymistä pystyttiin objektiivisesti mittaamaan melko hyvin. Tietoisuus ja ajattelu suljettiin kokonaan pois. (Liukkonen ym. 2002, 19-20.)

Maslow edusti tarvehierarkiamallinsa kanssa humanistisempaa motivaatioteorioiden suuntausta. Hän nosti esiin henkisten tarpeiden osuuden motivaatioon. Maslowin

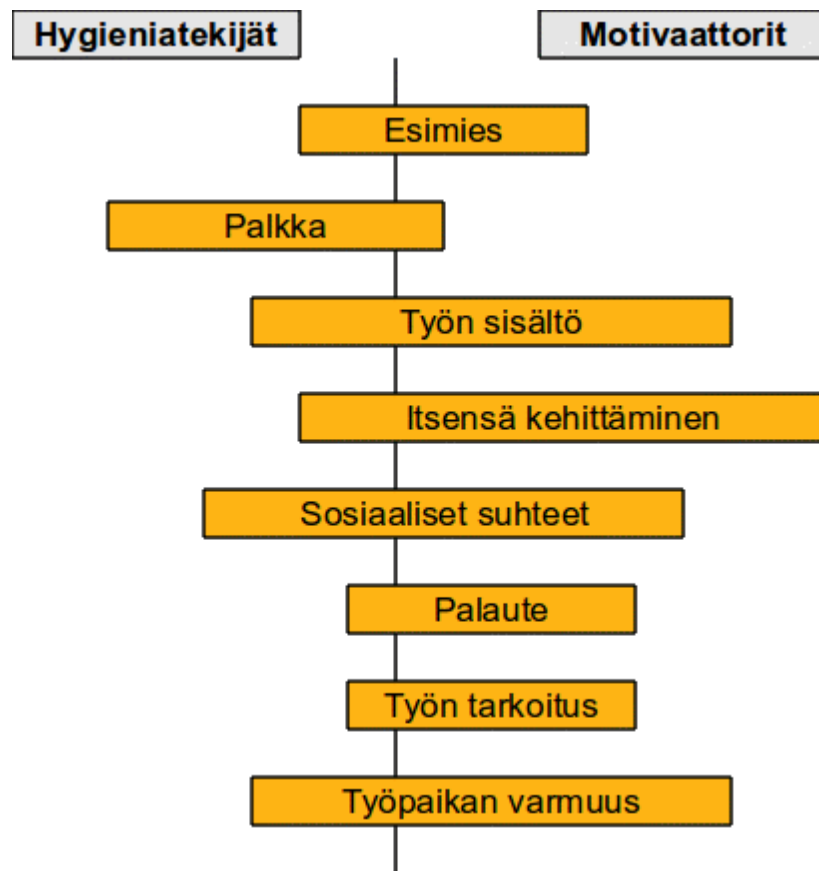
tarvehierarkiateorian mukaan ihmisen tarpeet ryhmittyvät hierarkkisesti ja hän pyrkii tyydyttämään fyysiset tarpeensa ensisijaisesti henkisiin tarpeisiin nähden. Ylemmille henkisten tarpeiden tasoille ei hänen teoriansa mukaan pääsisi ilman, että alempien fyysisten tarpeiden tasot olisi tyydytetty. Maslowin mallissa itsensä toteuttamisen tarve on korkeimmalla sijalla. Itsensä toteuttamisen tarve on osa nykyistekin käsitystä motivaatiosta. Työ tarjoaa monille tärkeimpiä ja keskeisimpiä itsensä toteuttamisen mahdollisuuksia. (Liukkonen ym. 2002, 21-22; Åberg 2006, 28.)



Kuvio 1. Maslowin tarvehierarkia (Moisalo 2001, 337)

Maslowin teoriassa ajateltiin jäykästi, että ylemmille tarpeille ei ole sijaa ennen kuin alemmat tarpeet ovat tyydytetty. Aldefer pyrki parantamaan teoriaa vastaamaan paremmin tutkimuksia. Hänkin ryhmitteli tarpeet, mutta katsoi, että eri tason tarpeita voi tyydyttää ilman jäykkää hierarkiaa ja ne voivat aktivoitua samanaikaisesti. Aldefer jakoi tarpeet kolmeen osaan: kasvun, vuorovaikutuksen ja toimeentulon tarpeisiin. Hän lisäsi tarpeen tyydytyksen lisäksi ajatuksen turhautumisesta ja taantumisesta tarvetasojen välillä siirtymiseen laukaisevina tekijöinä. Yksilö voi tyydyttää henkisen kasvun tarpeitaan, vaikka toimeentulo on heikko ja toisaalta mikäli ylempiä tarpeita ei voi tyydyttää, siirtyy ihminen etsimään tyydytystä konkreettisemmille tarpeille. (Juuti 1999, 38-39.)

Herzbergin kaksifaktoriteoria kehittyi Maslowin teorian empiiriseksi sovellukseksi (Juuti 1999, 34). Se perustui 200 tilintarkastajan ja insinöörin analyysihin. Teorian kaksi osa-aluetta ovat hygieniatekijät ja motivaattitekijät. Nämä kaksi faktoria vaikuttavat motivaation tasoon. Hygieniatekijöitä on muun muassa palkka, työolot, turvallisuudentunne ja johtamisen laatu. Motivaattitekijöihin voidaan lukea työn innostavuus ja haasteellisuus, ammatillisen kehittymisen mahdollisuus sekä tunnustuksen saaminen. (Karlöf & Helin 2004, 145-146.)



Kuvio 2. Herzbergin kaksifaktoriteoria (Moisalo 2011, 340)

## 2.2 Tunteiden ja tarpeiden tunnistaminen

Tarve on fyysinen, psyykkinen tai sosiaalinen puutostila, jonka ihminen pyrkii tyydyttämään. Tarpeen voi määritellä epätasapainoiseksi tilaksi, joka saa ihmisen toimimaan saavuttaakseen tasapainon. Tarpeiden sisältö ohjaa yksilön yrittämishalua ja suoriutu-

mista. Tyydytys voi johtaa tarpeen vähenemiseen ja turhautuminen tarpeen merkityksen kasvuun. Tyydytetty tarve ei motivoi. (Åberg 2006, 28; Ruohotie 1998, 51.)

Muiden ihmisten tunteiden tunnistaminen, empatia, on johtamisen kannalta tärkeää. Korkean tunneällyn omaava johtaja osaa päätellä, mitä muut haluavat ja ottaa sen huomioon johtamisessa. Tällöin johtajalla on myös kykyä muiden ihmisten hallitsemiseen. Tarpeiden ja halujen tunnistaminen on tärkeää alaisia motivoidessa. (Åberg 2006, 27.)

Omien tunteiden tunnistaminen auttaa tunnekuohujen hallinnassa. Taitavasti tunteena hallitseva kykenee motivoimaan itseään vaikeissakin tilanteissa, toimii luovasti ja tekee tulosta. (Åberg 2006, 27.) Tarpeiden ohella ihmisen käyttäytymistä ohjaa myös luontainen uteliaisuus asioihin sekä tekemisen hauskuus. Jännittävyys ja leikinomaisuus herättävät ihmisen kiinnostusta. (Aaltonen, Pajunen & Tuominen, 2005, 44-45.)

Jos henkilön tarvetaso on tiedossa, voidaan hänen käytöstään muuttaa tarjoamalla hänelle noiden tarpeiden tyydytystä. Yksilön käytöksen muuttamisen keinoja ovat esimerkiksi tukeminen, painostus, kokeilu ja motivointi. Ryhmän käyttäytymisen muuttaminen on vaikeampaa; tulee saada ensin jokainen yksilö muuttumaan. Keinoina voidaan käyttää haasteita, synergian hyödyntämistä ja ryhmähengen nostamista. Ryhmän arvон korostaminen ja myönteisen palautteen antaminen ryhmän toiminnasta nostavat ryhmähengen. Haasteet saavat aikaan luovia ratkaisuja ja synergiaa. (Åberg 2006, 139-140.)

### **2.3 Arvostuksen osoittaminen**

Työn arvostus on kulttuurissamme korkealla sijalla arvoasteikolla. Työ on osa omaa identiteettiä ja se halutaan yleensä hoitaa hyvin. (Liukkonen ym. 2002, 6.) Eri ammattien ja tehtävien arvostus näkyy palkoissa ja muissa etuuksissa. Nämä arvostukset näkyvät myös käytännön työelämässä työpaikoilla esimerkiksi eroina statuksissa. Johtaja viestii omalla toiminnallaan työn ja sen tekijöiden arvostusta esimerkiksi pelkällä työpaikalle jalkautumisella. (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 240.)

Oikeudenmukainen ja arvostava kohtelu parantaa työssä suoriutumista sekä hyvinvointia. Arvostava kohtelu tarkoittaa työntekijöiden kohtelua ihmisinä. Yksinkertaisimmil-

laan se on tervehtimistä, huolenpitoa työhyvinvoinnista sekä yleisesti hyvää ja kohteliasta käytöstä. Arvostuksella viestitään, että työntekijät ovat tärkeitä. (Hakonen ym. 2005, 238.)

Arvostavaa kohtelua toisiaan kohtaan tarvitaan kaikilta työyhteisön jäseniltä. Sen puuttetta on vaikea kätkeä, sillä se näkyy monissa asioissa. (Hakonen ym. 2005, 238.) Työvälineet, autopaikat tai työhuone saattavat olla osoituksia statuksesta ja arvostuksesta. Jotta ne viestisivät oikeanlaista ja hyväksyttyä arvostustapaa, tulisi ne jakaa tarpeen mukaan eikä pelkän aseman vuoksi. (Hakonen ym. 2005, 241.)

## **2.4 Arvot, tavoitteet ja visiot**

Arvo on tärkeäksi ja hyväksi koettu asia, joka ohjaa valintoja. Yksilö ja yhteisö käyttäytyvät arvojensa mukaan ja niiden rajoissa. Arvot vaikuttavat päätöksentekoon ja toimintaan. Ne rajaavat sitä, mitä voidaan tai ei voida tehdä. (Liukkonen ym. 2002, 53-54.)

Kaikilla yrityksillä ja yksioilla on arvoja, tavoitteita, asenteita ja uskomuksia, jotka vaikuttavat kaikkeen toimintaan. Ne vaikuttavat tunteisiin ja ajatteluun. Ne ohjaavat sekä säätelevät motivaatiota ja toimivat jopa motivaation lähteinä. (Ranne 2006, 224.) Arvoja ei aina tiedosteta, mutta kaikki käytännön toiminta tuo ne esille. Niiden pohtimista ei pidä jättää pelkkään teoriaan, sillä ne ovat mitä suurimmissa määrin osa arkitodellisuutta. (Liukkonen ym. 2002, 63.)

Johtajalle arvot ovat ensisijaisia suunnannäyttäjiä. Moderniin johtamiseen kuuluu työn merkityksen ja visioiden esille tuominen. Innostuksen luomisessa tarvitaan syvällisiä arvoja, haasteita ja merkityksellistä sisältöä työhön. Työntekijöille annetaan riittävästi tietoa, jotta he voivat tehdä mielekkäitä päätöksiä työssään. (Liukkonen ym. 2002, 53-54, 72.)

Arvot näkyvät yrityksen käyttäytymisessä ja toiminnassa taustalla vaikuttavina periaatteina. Yritysten julistamat arvot eivät kuitenkaan aina ole niitä, joiden mukaan yrityksissä todellisuudessa toimitaan. (Reinboth 2008, 21.) Henkilöstöllä ei välttämättä ole juuri lainkaan kosketusta näihin julistettuihin arvoihin työn arjessa. Tällöin arvojen vai-

kutus on melko vähäinen. (Liukkonen ym. 2002, 39-40.) Kirjoitetut arvot perustuvat ohje- ja toimintasäännöt tuovat herkästi jäykkää byrokratiaa toimintaan. Jos arvot ovat riittävän selkeät ja yrityksen toimintakulttuuri tukee niitä, riittävät ne ohjaamaan tekemistä. Tämä korvaa ohjeistuksen ja tuo joustavuutta toimintaan. (Liukkonen ym. 2002, 54.)

Visio on tavoitetila, joka ohjaa oikeaan suuntaan ja johon pitkällä tähtäimellä pyritään. Ihmiset tarvitsevat syyn asioiden tekemiseen. Kun visio ja tavoitteet ovat tiedossa, voidaan miettiä keinoja niiden toteuttamiseksi. (Hyppänen 2009, 44.) Henkilökunnan saaminen mukaan palvelukonseptiin siten, että se on johdon sijasta “meidän konseptimme”, on edellytys sille, että yrityksen visio muuttuu osaksi asiakkaan kokemusta (Reinboth 2008, 65). Työntekijän sitoutuminen johdon luomaan visioon on mahdollista vasta, kun hän kykenee yhdistämään sen omaan henkilökohtaiseen visioonsa (Reinboth 2008, 68). Nykyisin työelämässä työntekijät monesti ovat luontevasti mukana rakentamassa strategioita ja ottamassa kantaa pelisääntöihin ja visioihin toisin kuin teollisella aikakaudella, jolloin nämä asiat kuuluivat pelkästään johdolle. (Liukkonen ym. 2002, 40-41.)

Työtehtävät ovat keinoja toteuttaa yrityksen tavoitteita käytännössä. Jokainen työtehtävä palvelee jotakin päämäärää. Työntekijällä tulee olla selkeä kuva tavoitteista ja tehtävän tarkoituksesta, jotta hän voi tehdä järkeviä valintoja työssään. Mitä muuttuvamassa ympäristössä työskennellään, sitä tärkeämpää työntekijän on olla tietoinen tehtävien tarkoituksista ja työn tavoitteista. Muutoksissa tarvitaan nopeita ja järkeviä ratkaisuja ja kykyä soveltaa. Ennalta arvaamattomissa tilanteissa työntekijä on oman työnsä asiantuntijana paras tai ainoa henkilö, joka voi tehdä mielekkäitä ratkaisuja. (Liukkonen ym. 2002, 65-68.)

Taloudellisia arvoja ei liiketoiminnassa voi sivuuttaa, mutta raha on silti vain väline. Tarpeiden tyydyttämiseen ja unelmien toteuttamiseen saatetaan tarvita rahaa, mutta tavoitteisiin ei päästä, jos rahasta tulee itseisarvo. Taloudellinen menestys seuraa hyvin tehtyä työtä. Tuloksia voi odottaa sitten, kun työntekijät ovat sitoutuneet yritykseen ja asiakkaiden tarpeet tyydytetty. (Aaltonen ym. 2005, 28-29.)

## 2.5 Ammatillinen kehittyminen

Ihminen oppii ja kehittyy työssään joka hetki niin tietoisesti kuin tiedostamattakin. Oppimista tapahtuu monin tavoin, esimerkiksi aktiivisella tiedonhaualla, ongelmien ratkaisulla, uutta tietoa luomalla sekä sosiaalisesti osallistumalla. Yksilön kehityksen ohella myös ryhmä ja koko organisaatio kehittyy. (Hakonen ym. 2005, 257).

Oman toiminnan tarkkailu ja arviointi on osa ammatillista kehittymistä. Ammatilainen pohtii työn vaatimusten mukaan omaa toimintaansa ja ajattelutapojaan. Itsearviointi, kehittäminen ja korjaaminen ovat osa omaa ammattimaisuutta. (Ranne 2006, 151)

Urakehitys määritellään monesti etenemiseksi, mutta lukuisissa ammateissa ja työtehtävissä hierarkiassa etenemiselle ei ole mahdollisuutta. Laajassa mielessä ura voidaan mieltää työkokemusten ja asiantuntemuksen kehittymiseksi. Uran etenemistä on taitojen ja tietojen kehittäminen sekä vastuunotto yhä haastavammista toimeksiannoista. Puhutaan niin sanotusta asiantuntijaurasta. (Ruohotie 1998, 101-102.)

Suhteet ja verkostot ovat sellainen uran osa, josta on paljon hyötyä yksilölle sekä yritykselle. Yksilöt opettavat ja ottavat oppia vuorovaikutteisesti toisistaan eri uravaiheissaan. Tämä vaatii itsensä altistamista tuen pyytämisen ja avoimuuden muodossa. Vaikka työ olisi itsenäistä, on tällainen keskinäinen riippuvuus tavoiteltavaa. Taitavasti hoidetut suhteet auttavat ammatillisessa kehitymisessä ja tehostavat työntekoa. (Ruohotie 1998, 108-111.)

Joustavissa urissa yksilöt liikkuvat yrityksen sisällä erilaisissa tehtävissä tai vaihtavat yritystä. Vaihtelevalla uralla työntekijällä on enemmän luovuutta ja oppimisenhalua sekä kokemukseen perustuvaa piilevää tietoa. Hän pääsee vaihtelevassa ympäristössä soveltamaan tietojaan ja kokeilemaan uutta. Hän myös tekee huomioita ja tunnistaa sellaisia asioita, joille pitkään samassa paikassa samoja asioita tekeville on saattanut tulla "koti-sokeutta". Työnantajalle on hyötyä työntekijöistä, jotka pystyvät rikkomaan totuttuja ajatus- ja toimintamalleja. (Ruohotie 1998, 104-105.)



Joustava uramalli antaa mahdollisuuden vaihdella työn ja perhe-elämän sekä muiden elämän osa-alueiden painopisteitä. Tällainen malli sopii eteenpäin pyrkiville yksilöille, joille haasteellinen elämä on kannustavaa. Tämä tuo vapautta ja itsenäisyyttä, mutta toisaalta saattaa aiheuttaa hajanaisuuden ja turvattomuuden tunteita. Joustava ura vaatii elämäntaitojen taitoja, mutta voi myös ruokkia niitä minäkuvan avartumisen ja erilaisien mahdollisuuksien myötä. (Ruohotie 1998, 106-107.)

## **2.6 Itseohjautuvuus**

Ihmiset kokevat erityisiä onnistumisen tunteita työssään silloin, kun he oivaltavat tekevänsä jotain erityisen merkityksellistä. Erityisiin onnistumisen kokemuksiin liittyy usein se, että työntekijä on itse saanut valita työtavat ja menetelmät, jotka hänen mielestään johtavat parhaaseen tulokseen. (Liukkonen ym. 2002, 79.) Itseohjautuvuus lisää työn tehokkuutta sekä tyydyttää yksilön itsensä toteuttamisen tarpeita (Liukkonen ym. 2002, 78).

Itseohjautuvuuden kehittäminen työntekijöillä tulee olemaan tulevaisuuden kasvava haaste. Yritysten tulee tätä varten kehittää työilmapiiri, joka tukee henkisten voimavarojen kasvua. (Liukkonen ym. 2002, 73.) Itseohjautuvuutta tavoiteltaessa tulee ottaa huomioon neljä sisäisen motivaation syntyyn vaikuttavaa tekijää: työn merkityksellisyyden tiedostaminen, edistyminen ja sen tiedostaminen, osaamisen tunne sekä mahdollisuus valita omat työmenetelmät (Liukkonen ym. 2002, 79).

Nykyisin ihmisiä pidetään sisäsyntyisesti itsesäätelevinä. Ihmiset sitoutuvat henkilökohtaisiin tavoitteisiin, arvioivat resurssejaan ja ottavat henkilökohtaista vastuuta tavoitteiden toteutumisesta. Henkilökohtainen sitoutuminen vaatii vapautta valikoida itse tarvittavat toimenpiteet ja työmenetelmät. Työntekijät, jotka ovat sisäistäneet yrityksen tavoitteet ja kykenevät itseohjautuvuuteen, ovat merkittävä kilpailutekijä yritykselle. (Liukkonen ym. 2002, 74-75.) Sitoutuminen on tärkeää itseohjautuvuuden kannalta. Sitoutunut henkilö haluaa antaa oman panoksensa ja työskentelee aktiivisesti tavoitteiden saavuttamiseksi. (Åberg 2006, 30.)

Itseohjautuvassa työssä työntekijät nostavat omaa vaatimustasoaan tehtävissä sitä mukaa, kun heidän oma ammattitaitonsa kehittyy. Kokemus onnistuneesta huippusuorituksesta liittyy kiinteästi siihen, että tehtävän suorittaminen tuntuu haastavalta. (Liukkonen ym. 2002, 78-79.)

Kun työntekijä arvioi omaa työtään myönteisesti, hänen motivaationsa ja sitoutumiseensa työtä kohtaan vahvistuu. Mikäli työntekijä arvioi, että toiminta ei johda haluttuun tulokseen, on hänellä edessään haaste löytää uusia toimintatapoja. Tämä vaatii luovuutta ja valmiutta oppia uutta, mutta samalla palkitsee ammattitaidon kehitymisellä. (Liukkonen ym. 2002, 77-78.)

## **2.7 Huippusuorituksen muodostuminen**

Huippusuoritukseen tarvitaan visiota, uskoa, innostuneisuutta ja toimintaa. Jos yksikin näistä ominaisuuksista puuttuu, emme puhu huippusuorituksesta. Vaikka muut ominaisuudet täyttyisivät, ilman visiota tuloksena on vain työnarkomaniaa. Ilman uskoa vision toteutumiseen innostuneisuus ja toimintakyky heikkenevät. Ilman toimintaa jää kaikki tapahtumatta, haaveeksi. Ilman innostusta ihminen tekee vain vähimmäismäärän, jolloin lopputulos ei ole mitenkään erikoinen. (Tuominen, Ranta & Ruutu 2006, 30-31.)

Voimakkaan motivaation avulla yksilö suoriutuu työtehtävistään laadukkaammin. Hän yrittää enemmän, sitoutuu toimintaan ja työyhteisöön ja keskittyy paremmin. (Liukkonen ym. 2002, 15.) Suoriutuminen haasteesta tuo onnistumisen tunnetta, sisäisen palkkion, joka vahvistaa itsetuntoa ja ammatillista identiteettiä. Tällainen palkkio ohjaa myöhempiä valintoja ja tavoitteita. Onnistuminen ohjaa yksilöä psykologisesti menestymisen kierteeseen. (Ruohotie 1998, 103.)

Menestyjillä on tavoitteita sekä visiointitaitoja. He uskaltavat ja osaavat kuvitella mahdollisuuksia. Tavoitteilla saadaan asioita toteutumaan, toisin kuin pelkällä unelmoinnilla. (Tuominen ym. 2006, 31-32.) Haasteelliset tavoitteet saavat yksilön ponnistelemaan enemmän tavoitteiden saavuttamiseksi ja lisäävät motivaatiota ja tahtoa. (Ruohotie 1998, 103.)

Uskomukset voivat tukea ja auttaa visiota, mutta myös rajoittaa sitä. Uskomukset ovat käsityksiä siitä, minkälaisia me olemme, mitä osaamme ja mihin kykenemme. Menestykseen tarvitaan uskoa omiin kykyihinsä ja mahdollisuuksiinsa toteuttaa visioita. (Tuominen ym. 2006, 34.) Uskomukset ohjaavat ajattelua ja vaikuttavat voimakkaasti käyttäytymiseen. Rajoittavien uskomusten, kuten “minulla ei ole mahdollisuutta vaikuttaa”, sijasta kannattaa pyrkiä tunnistamaan uskomuksia, jotka innostavat luomaan haasteellisia visioita ja rohkaisevat ripeään toimintaan. (Tuominen ym. 2006, 35.)

Kun löytyy uskoa vision arvoon ja omiin mahdollisuuksiin sen toteuttamiseksi, syntyy innostuneisuutta ja voimakasta halua tehdä asialle jotakin merkittävää. Kun usko asiaan on todella vahva, voi innostus muuttua intohimoksi ja saada aikaan poikkeuksellisia suorituksia. Innostus voi syntyä monesta asiasta, mutta intohimo syntyy vain täysin sisäistetystä ja itse luodusta visiosta. (Tuominen ym. 2006, 36.)

Vasta toiminnalla voidaan saada aikaan menestystä. Loistavastakaan suunnitelmasta ei ole mitään hyötyä ilman uskallusta toteuttaa sitä. Kannattaa keskittyä mieluummin täydelliseen toteutukseen, vaikka suunnitelmat olisivat puutteellisia, kuin hioa liian pitkään täydellistä suunnitelmaa. (Tuominen ym. 2006, 38-39.)

### 3 Motivaatio ja johtaminen

Yksi johtajien töistä on laatia yrityksen voimavaroihin perustuva strategia, jolla yritys menestyy valitsemillaan markkinoilla. Strategian tulee pohjautua yrityksen toimintaa ohjaaviin arvoihin. Ihmiset toimivat arvojen mukaisesti mikäli strategian ja arvojen välillä esiintyy ristiriitaa. (Reinboth 2008, 31) Kun yritys asettaa tietyn arvon, tulee määritellä, miten sitä mitataan, mitä sillä tarkoitetaan sekä miten se käytännössä toteutetaan (Reinboth 2008, 23). Yhteisen vision luomiseen tarvitaan paljon yhteisiä keskusteluja ja yhdessä toimimista (Reinboth 2008, 69).

Yritykset tavoittelevat tulosta. Tuottavuus syntyy motivaation ja kykyjen yhteistyönä. Ihmisen käyttäytymistä ohjaavat tarpeet ja vietit vaikuttavat siihen, millaiset asiat koetaan motivoiviksi. Motivointi on tärkeä osa johtamista, ja motivoiva viestintä on esimiesten tärkeimpiä taitoja tavoitteisiin pyrkiessä. (Åberg 2006, 162, 205.) Motivoitunut työntekijä suuntaa energiaansa tavoitteisiin. Työyhteisöä hyödyttää luoda sellainen ympäristö, jossa motivaatio on mahdollista. Tällaisessa ympäristössä työntekijän etu on myös yrityksen etu. (Åberg 2006, 163.) Jos halutaan saada työhön intohimoa, täytyy työtä muokata sellaiseksi, että sen tekeminen tuottaa myönteisiä elämyksiä (Aaltonen ym. 2005, 51).

Työmotivaation johtamisessa innostuksen käynnistäminen aloitetaan jo rekrytointivaiheessa. Työpaikalla puitteiden tulee olla sellaiset, että motivaation käynnistyminen on mahdollista. On tärkeää muistaa myös, että motivaatiota tulee ylläpitää ja rakentaa uudelleen alun jälkeen. Motivaatiota tulee myös suunnata oikeisiin asioihin, jotta työ olisi tarkoituksenmukaista. Johdolta innostuksen ohjaaminen vaatii jatkuvaa työtä. (Moisalo 2011, 338-339.)

Virallisesti nimettyjen johtajien sijaan tai ohella voi vahvaa sisäistä paloa tunteva yksilö olla merkitykseltään korvaamaton motivaation ja innostuksen herättäjänä. Hän voi viedä eteenpäin ideoita, innostua ja innostaa muita. Arjen vaikuttaja voi olla keskeinen yrityksen menestyksen tekijä. Hän voi olla kuka tahansa yhteisössä vaikuttava henkilö. Johtajuuteen ei välttämättä vaadita titteliä. (Aaltonen ym. 2005, 22-24.)

On johtajia ja työntekijöitä, jotka haluavat toimia luovasti, tutkia, kokeilla, heittäytyä, innostua ja innostaa muita. He haluavat päämäärän ohella myös nauttia matkasta ja tehdä työtään intohimoisesti. Ilo ja ylpeys ovat sallittua, silloin kun niihin on aihetta. Liian pakkomielteisesti ei silti pidä suhtautua työhön ja menestykseen; tarvitaan myös ihan tavallisen arjen elämistä jalat maassa kohtuutta noudattaen. (Aaltonen ym. 2005, 24-27.)

Käskevä ja kontrolloiva johtamistyyli ei sovi nykyaikaiseen liike-elämään. Yksittäiset johtamistempot eivät riitä, vaan vaaditaan vuorovaikutustaitoja sekä erityisesti esimerkiksi toimimista. Johtajan omat arvot ja niiden mukaan toimiminen ovat puntarissa. Johtajalta odotetaan rehellisyyttä ja arvojen mukaan elämistä arkitodellisuudessa. Sanojen ja tekojen on vastattava toisiaan, jotta johtaja voi nauttia henkilöstön arvostusta ja luottamusta. (Aaltonen & Junkkari 2003, 273-274.)

### **3.1 Perehdyttäminen**

Perehdyttäminen on uuden työntekijän tukemista ja opastamista siihen asti, kunnes tulokkaalla on valmiudet toimia työssään omin päin (Viitala 2003, 259). Perehdytyksessä uusi työntekijä tutustuu sekä työhön että yrityksen toimintatapoihin. Päämääränä on saada tulokas mahdollisimman pian tekemään hyödyllistä työtä. (Hakonen ym. 2005, 263.)

Perehdytys vaikuttaa sekä perehdyttäjän että tulokkaan työtyytyväisyyteen ja motivaatioon. Se suunnitellaan ja toteutetaan yksilöllisesti tulokkaan oman taustan mukaan. Hyvin hoidetulla perehdyttämisellä tuetaan työntekijöiden sitoutumista työhön ja työpaikkaan. Ensivaikutelma ja ensimmäiset työviikot vaikuttavat voimakkaasti uuden työntekijän asenteisiin työtä kohtaan. Erityisesti ensimmäisenä työpäivänä työntekijä havainnoi tunnelmia työpaikalla ja vastaanottaa vaikutteita. On siis tärkeää, että uuden työn alku on työntekijälle positiivinen kokemus. Uuden työntekijän tulee saada kokea, että hän on tervetullut yritykseen. (Moisalo 2011, 324-327; Viitala 2003, 261.)

Perehdytyksen sudenkuopiksi voi muodostua se, että jaetaan liikaa tietoa liian nopeasti tai toisaalta liian vähän tietoa, jotta työntekijä voisi suoriutua työstään. Molemmissa

tapauksissa uusi työntekijä joutuu vaivaamaan muita kysymällä asioita. Tämä häiritsee vanhojen työntekijöiden työtä ja haittaa uuden työntekijän pääsyä työhön kiinni. Tullille saattaa myös syntyä sellainen vaikutelma, ettei hän ole tervetullut. (Reinboth 2008, 82) Pienissä yrityksissä tulokas perehdytetään monesti vain työtehtäviin. Tällöin voi kulua pitkä aika ennen kuin uusi työntekijä tuntee kuuluvansa joukkoon. (Viitala 2003, 259.)

Perehdytys aloitetaan jo ennen ensimmäistä työpäivää. Rekrytointivaiheessa kerrotaan työtehtävistä ja muista työsuhteeseen sekä yritykseen liittyvistä keskeisistä asioista. Kun työsopimus on tehty, käydään läpi lukuisia työn aloittamiseen liittyviä asioita, kuten esimerkiksi kellonaika, jolloin työntekijä ensimmäisenä päivänä tulee töihin sekä mahdollinen pysäköintipaikka tai julkisen liikenteen yhteydet. Ensimmäisenä uuden työntekijän kanssa käydään läpi muun muassa työpaikan säännöt, aikataulut ja työsuhte-edut sekä tutustutaan muihin työntekijöihin, fyysiseen työympäristöön ja työpaikan käytäntöihin. (Viitala 2003, 259-262; Moisalo 2011, 325-327.)

Keskeinen tavoite uuden työntekijän perehdytyksessä on, että hän hahmottaa oman työnsä merkityksen osana yrityksen toimintaa ja tavoitteita. Työntekijälle tulisi muodostua hyvä kokonaiskuva siitä, mitä ollaan tekemässä ja hänen pitäisi pystyä hallitsemaan työtehtävänsä. (Viitala 2003, 263.)

### **3.2 Mentorointi ja vertaistuki**

Mentorointi on nopea ja tehokas tapa oppia reaaliajassa. Kyse on vuorovaikutussuhteesta, jossa kokeneempi mentori tukee ja ohjaa vähemmän kokenutta suojattia. Mentorisuhte voi syntyä virallisesti yrityksen järjestämänä tai epävirallisesti spontaanisti syntyvänä. Perinteisten työroolien ohella nykypäivänä mentorointisuhteet voivat olla lyhyitä tai väliaikaisia. Vertaismentorointi ja ryhmät ovat myös lisääntyneet. Mentori on roolimalli, joka antaa palautetta, kannustaa ja ohjaa. Suojatti saa nopean kehittymisen ja mentori tunnustusta. Kumpikin oppii toisiltaan ja molempien työtyytyväisyys ja motivaatio kasvavat. Yritys hyötyy työtehon ja työntekijöiden sitoutumisen muodossa tällaisesta vuorovaikutuksesta. (Ruohotie 1998, 118-120.)

Mestarin ja kisällin välisessä mentoroinnissa havainnointi on tärkeässä asemassa. Ammatillisen kehittymisen suhteen havainnointi on osittain tietoista ja tavoitteellista, mutta tiedostamaton ilmeiden, eleiden ja kokonaisuuksien hahmottaminen on myös tärkeä osa kehittymistä. (Ranne 2006, 117.) Mentorin kanssa opetellaan varsinaisten tehtävien ohella toimintatapoja ja etsitään laajempaa näkökulmaa. Mentorointia tarvitaan erityisesti sellaisissa asioissa, joiden hallitseminen on vaikeaa yksin, mutta myös silloin, kun jumiututaan omiin näkemyksiin ja tarvitaan perspektiiviä. (Aaltonen & Junkkari 2003, 289-290.)

Johdon oma käyttäytyminen ohjaa henkilökunnan suhtautumista johdon visioon. Jos käyttäytymisessä ja puheessa on ristiriitoja, ihmiset uskovat käyttäytymistä. Työntekijät ottavat myös konkreettista mallia esimiesten käytöksestä. Johdon kannattaa siis käyttäytyä työntekijöitä kohtaan siten, kuin he haluavat työntekijöiden käyttäytyvän työpaikalla esimerkiksi toisiaan ja asiakkaita kohtaan. (Reinboth, 2008 67)

### **3.3 Palkitseminen motivointikeinona**

Työ itsessään voi olla motivoivaa, jos sen sisältö on mielekästä. Hyvin organisoitu työ, joka on sovitettu yksilön kykyihin ja tarpeisiin, on palkitsevaa. Mielekkääksi koettu työ on yleensä merkityksellistä, sopivan haastavaa ja kiinnostavaa. Palkitseva työ kuormittaa ihmistä sopivasti, mahdollistaa yhteistyön muiden kanssa ja on sellainen monipuolinen kokonaisuus, jonka ihminen voi itseohjautuvasti suunnitella ja toteuttaa. (Hakonen ym. 2005, 265-266.)

Motiivi on vaikutin, joka saa ihmisen toimimaan. Vaikutin voi olla niin aineellista kuin aineetontakin. Vaikuttimien teho vaihtelee ihmisten välillä, mutta myös yksilön itsensä suhteen tilannesidonnaisesti. (Åberg 2006, 28.) Palkitseminen on keino ohjata työntekijöiden toimintaa haluttuun suuntaan (Reinboth 2008, 89). Se on voimakkain käytettävissä oleva keino viestiä yrityksen arvoja ja tavoitteita. Palkitsemalla tai palkkiotta jättämisellä viestitään, mitä työntekijöiden toivotaan tekevän ja mitä ei. (Hakonen ym. 2005, 277.)

Työehtosopimuksilla määritellään ulkoisen motiivin, rahan, kautta minimihintaa, jolla työntekijä myy vapaa-aikaansa työnantajalle. Tämä raha on pohja, jolla saadaan työntekijä työpaikalle. Jotta saadaan innostusta ja sisäistä motivaatiota aikaiseksi, tarvitaan palkitsemiskulttuuria. (Aaltonen ym. 2005, 53.) Palkkioita ja kannustimia suunniteltaessa keskitytään yrityksissä lähes yksinomaan ulkoisten motivaatiotekijöiden nostamiseen (Aaltonen ym. 2005, 49). Palkitsemisen ongelmana on ulkoisten motiivien vaikutuksen lyhytaikaisuus. Innostuneisuus ja toimintaa suuntaavan voiman vaikutus poistuu, kun palkitseminen lopetetaan. Palkankorotuksenkin vaikutuksen arvioidaan vaikuttavan vain noin puolen vuoden ajan. (Liukkonen ym. 2002, 7)

Motivaatiota kasvattavat sisäiset palkkiot lisäävät innostusta ja työn imua. Koetuilla asioilla on ensisijainen merkitys. Itsensä ansioituneeksi ja kunnioitetuksi tunteminen, työn kokeminen yhteisölle arvokkaaksi, kokemus hyvästä suoriutumisesta, omien ideoiden onnistunut käytännön toteutus, työyhteisön arvostus ja kannustus ovat merkittäviä sisäisen motivaation lisääjiä. (Liukkonen ym. 2002, 7-8.) Mikäli kukaan ulkopuolelta ei kiitä, kehu tai palkitse, kannattaa yksilön palkita itse itseään. Huolenpito omasta jaksamisesta, laadukas vapaa-aika ja itsensäpalkitseminen on tärkeää niin työntekijälle kuin johtajallekin. (Aaltonen ym. 2005, 55.)

Kannusteiden ja palkkioiden merkitystä sekä yli- että aliarvioidaan (Aaltonen ym. 2005, 47). Palkkioiden merkitys on ihmisille erilainen. Rahan motivoivan vaikutuksen teho on paljolti riippuvainen henkilökohtaisesta taloustilanteesta. Sisäiset ja ulkoiset motiivit voivat kuitenkin tukea toisiaan. Pitkällä tähtäimellä sisäinen motivaatio on tarpeellinen, jotta ihminen kykenee hyviin suorituksiin. (Liukkonen ym. 2002, 7-8) On kannattavaa pitää aina huoli siitä, että sisäiset tekijät ohjaavat mahdollisimman paljon tekemistä. Palkitsemista suunniteltaessa tämä tärkein osa motivaatiosta kuitenkin usein unohdetaan. (Aaltonen ym. 2005, 48-49.)

Arvostuksen osoittaminen on yksi sisäiseen motivaatioon vaikuttava tekijä. Esimerkiksi asema työyhteisössä, harrastusmahdollisuudet, viihtyisä työympäristö tai haasteellisempien työtehtävien anto ovat omiaan lisäämään sisäistä motivaatiota. Tärkeintä on arvostaa työntekijää työsuoritusten perusteella. Tunnustuksen saaminen hyvin tehdystä työstä koetaan usein hyvin merkittäväksi ja siitä ollaan ansaitusti ylpeitä. (Moisalo 2011,



348-352.) Arvostuksen osoittaminen palkitsemisella on se asia, missä yrityksen todelliset arvot tulevat esiin. Palkitseminen ja arvostuksen osoittaminen on myös taloudellisesti järkevää, koska niiden puuttuminen maksaa yritykselle enemmän, kuin mitä niiden toteuttaminen kustantaa. (Hakonen ym. 2005, 237.)

Sisäinen motivaatio yksinään kantaa melko pitkälle. Ulkoisia palkkioita ja kontrollia tarvitaan kuitenkin ohelle, jotta toiminta säilyttää merkityksensä. Kun työ tuottaa sisäisiä palkkioita, tuntuu sen tekeminen miellyttävältä ja kiinnostavalta. Työstä saatava toimeentulo on useimmille kuitenkin elinehto. Tasapaino palkkioiden välillä on tärkeää motivaation kannalta. (Aaltonen ym. 2005, 50-51.)

### **3.4 Viestintä ja vuorovaikutus**

Vuorovaikutustaidot ovat tänä päivänä tärkeässä asemassa sekä työntekijöiden että esimiesten työssä. Työntekijöiden on kehitettävä näitä taitojaan, jotta he voivat selviytyä työn vaatimuksista. Koska työntekijät vastaavat nykyisin yhä enemmän ja syvemmin yrityksen tavoitteiden toteutumisesta, on vuorovaikutuksen johtamisesta tullut yhä tärkeämpi osa esimiesten työtä. (Liukkonen ym. 2002, 69-70.)

Viestintä on muutakin kuin tiedon välittämistä eikä se pääty siihen, että sanoma on lähetetty. Viestintä on väylä vuorovaikutukseen ja se antaa tilaisuuden asioiden yhdessä pohtimiseen. Se on sekä merkityksien että informaation jakamista ja tulkintaa. (Åberg 2006, 83-85.)

Viestin lähettäjän ja sen vastaanottajan mielikuva viestin ideasta on erilainen. Vastaanottaja tulkitsee sitä omien kokemustensa, mielikuviansa ja tietonsa pohjalta. Onnistuneessa viestinnässä lähettäjä on muotoillut sanoman siten, että sen vastaanottaja ymmärtää sen. Vuorovaikutuksen avulla vastaanottaja voi tehdä tarkentavia kysymyksiä sekä pyytää esimerkkejä tai perusteluja. Vuorovaikutus tekee viestinnästä laadukkaampaa ja parempaa kuin pelkkä ajatusten kauppaaminen muille. (Åberg 2006, 85-86.)

Avoin ja rehellinen vuorovaikutus esimiesten ja alaisten välillä luo pidemmällä tähtäyksellä mahdollisuuden torjua kielteisiä asenteita ja huhuja (Juuti 1999, 20). Työyhteisön

hyvät vuorovaikutustaidot ennaltaehkäisevät ja vähentävät ihmissuhteita häiritsevien asioiden kasaantumista (Ranne 2006, 139). Esimies säätelee omalla esimerkillään työpaikan vuorovaikutustapoja (Ranne 2006, 111).

Palautteelle myönteinen ilmapiiri, jossa vuorovaikutus on aktiivista, helpottaa työtä. Palautteellinen keskustelu pitäisi olla osa arkea ja päivittäisiä toimintoja työyhteisössä, jotta siitä ei tulisi poikkeustilannetta. (Ranne 2006, 141.)

Viestintä on oleellinen osa johtamistyötä. Johtamisviestinnässä tuotetaan ja jaetaan työhön tarvittavaa tietoa. Johtajan työtä on organisoida, valvoa ja motivoida. Johtaja myös suuntaa viestinnässään työtä sekä huolehtii yhteisöllisyydestä, vuorovaikutuksesta ja työntekijöiden kannustamisesta. Hyvän vuorovaikutuksen luoma yhteisöllisyys on tärkeä osa yritystoimintaa. (Åberg 2006, 204.) Hyvät vuorovaikutustavat vaativat toimiakseen niiden sitomista yrityksen arvoihin ja tavoitteisiin (Ranne 2006, 141).

### **3.5 Palautteen antaminen ja vastaanottaminen**

Palaute käsitteenä mielletään usein pelkän sanallisen palautteen asiasisällöksi. Sanallinen palaute on se, mitä suullisesti tai kirjallisesti esitetään. Ihminen kuitenkin ottaa palautetta vastaan kaikilla aisteillaan ja huomaa herkästi, jos sanat ovat ristiriidassa eleiden kanssa. Sanattoman viestinnän merkitys on huomattavasti suurempi sanalliseen verrattuna. Sanaton viestintä vaikuttaa sanallisen viestin uskottavuuteen. (Ranne 2006, 12-15.) Viestinnän käsitteenä palaute sopii parhaiten tilanteisiin, joissa viestien valtavirta kulkee lähettäjältä vastaanottajalle. Se on käsitys omien viestien perillemenosta. Siihen liittyy vastaanottajan reagoiminen sanomaan. (Åberg 2006, 92.)

Palaute liittyy vahvasti oppimiseen ja kehittymiseen. Se auttaa halutun suunnan löytämisessä ja pitämisessä sekä vähentää sokeutta omalle toiminnalle. Palaute monipuolistaa ja täydentää näkökulmia, laajentaa oman ajattelun kapeutta sekä luo uusia mahdollisuuksia. (Ranne 2006, 23-24.) Palautteen tarkoitus on aina parantaa jotain, mitä voi parantaa tai vahvistaa jotain valmiiksi hyvää. Palautteen antamista on turha pelätä, koska ihmiset yleensä haluavat kuulla myönteistä palautetta sekä sellaista palautetta, joka auttaa heitä kehittymään. (Rantamäki, T., Kauhanen, J. & Kolari, A. 2006, 71.) Palaute ei ole

irrallista muusta vuorovaikutuksesta. Panostaminen hyvään keskinäiseen vuorovaikutukseen luo hyvää pohjaa myös palautteelle. (Ranne 2006, 145.)

On olemassa kahdenlaista palautetta: rakentavaa ja vahvistavaa. Rakentavassa palautteessa esitetään ja osoitetaan toiveita. Se annetaan kahden kesken. Vahvistava palaute kannustaa ja innostaa toimimaan lisää. Se tukee nykyistä toimintaa ja osoittaa, että sitä toivotaan jatkossakin ja siihen ollaan tyytyväisiä. Sen voi antaa julkisesti. (Rantamäki ym. 2006, 71.)

Työn suunnittelussa palautteen antaminen ja vastaanottaminen on tärkeää. Jokainen voi tuoda suunnitteluun mukaan oman ammattitaitonsa ja kokemuksensa. Rakentuva suunnitelma käy vuoropuhelua näkemysten ja kokemusten kanssa. (Ranne 2006, 118.)

Työntekijä tarvitsee tietoa ja palautetta onnistuneesta tavoitteiden suuntaisesta edistymisestä. Tieto siitä, että välitavoitteet toteutuvat, innostaa ja motivoi jatkamaan. (Liukkonen ym. 2002, 79.) Monesti asiakkailta saatu palaute ja arviointi ovat tarpeellisia ja hyödyllisiä välineitä, kun työntekijä pohtii ja arvioi omaa edistymistään (Liukkonen ym. 2002, 77). Kaikista ideoista on hyvä antaa työntekijälle palautetta riippumatta siitä, toteutetaanko hänen ideansa. Toteutettavista ideoista olisi hyvä myös palkita työntekijää. (Reinboth 2008, 91)

Kielteisen palautteen antaminen on syytä tehdä rakentavassa hengessä. Toisinaan neutraalilla sävyllä annettu palaute ei johda toivottuun tulokseen, mutta myös tunteen palolla annettu kärkkäämpi palaute voi olla rakentavaa tyyliltään. Jos tarkoitus ei ole antaa rakentavaa palautetta, on parempi olla antamatta palautetta ollenkaan. Palaute kannattaa myös antaa ajoissa eikä vasta viimeisen pisaran tipahdettua. (Ranne 2006, 42-44.) Myös johtaja tarvitsee rakentavaa palautetta, sillä se antaa uutta ja auttaa päätöksenteossa. Johtajan motivaatiota lisää se, että hän voi kokea saavansa toiminnan kehittämistä varten käydyistä keskusteluista jotain itselleen. (Reinboth 2008, 94)

Myönteistä palautetta olisi hyvä antaa aina, jos siihen on aihetta. Sen teho on erityisen hyvä silloin, kun toinen itsekkin on tyytyväinen suoritukseensa. Suomessa on tapana antaa kielteistä palautetta ja olla hiljaa silloin, kun asiat menevät hyvin. Esimiehen ollessa hiljaa työntekijä ei voi tietää, onko hän tyytyväinen vai eikö hän vain ole havainnut mi-

tään moitittavaa. (Åberg 2006, 162.) Palautetta vastaanottaessa tulisi muistaa kiittää palautteesta sekä jakaa kunniaa muillekin. Palaute olisi otettava vastaan estelemättä siten, että sen antaja voi iloita asiasta. (Rantamäki ym. 2006, 72.)

Tavalla, jolla palaute annetaan, on suuri merkitys. Ruumiinkieli kertoo vastaanottajalle enemmän kuin sanat, joten palautteen tulee olla rehellistä. Niin myönteinen kuin kielteinenkin palaute on syytä perustella. Palautteen tulee palvella työn tavoitteita ja kokonaistilannetta. Vastaanottajien kyvyt ottaa vastaan palautetta vaihtelevat, mutta vähempitaitoinenkin kykenee ottamaan vastaan myönteistä palautetta, jolloin saadaan avattua väylää myös kritiikille. Palautteen anto on hyvä sekä aloittaa että päättää myönteisillä asioilla. Jos myönteisen asian saa liitettyä asiakokonaisuuteen, on palautteen vastaanotto ja käsittely huomattavasti helpompaa. (Ranne 2006, 70-78.)

Kielteistä palautetta antaessa on oltava vilpittömän halu kehitykseen ja tavoitteiden saavuttamiseen. Huomio olisi vietävä enemmän tavoitteisiin kuin virheiden ruotimiseen. (Ranne 2006, 79-80.) On tärkeää, ettei rakentavassa palautteessa etsitä syyllistä, vaan keinoja muuttaa toimintaa haluttuun suuntaan. Virheistä voi ottaa opiksi eikä kukaan ole erehtymätön. (Åberg 2006, 162.) Palautteen antamista ja vastaanottamista voi helpottaa ottamalla itselleen osan vastuusta sekä muuttamalla arvostelun toiveeksi (Rantamäki ym. 2006, 72).

Jatkuvuuden turvaaminen palautteen annon ja vastaanoton suhteen on tärkeää. Usein jatkokeskustelulle on tarvetta vasta myöhemmin, kun on nukuttu yön yli ja saatu mietittyä palautteen sisältöä. Palautteen jatkuvuuden huolehtiminen tulisi olla palautteen antajan vastuulla etenkin kielteisen palautteen jälkeen. Keskustelun jatkuvuutta ei tule jättää vapaaehtoisuuden varaan, vaan on tärkeää jatkaa sitä vaikka väkisin. Toisinaan on hyvä pitää mietintätaukoa kuitenkin hieman pidempään yksilöllisen tarpeen mukaan. (Ranne 2006, 102-104.)

Palautteen vastaanottamisessa rakentava reagointitapa annettuun palautteeseen on taitolaji. Hyviä tekniikoita on useita, mutta kaksi keskeisintä on usko siihen, että osaa säädellä reaktioitaan oikein sekä palautteen pitäminen oman itsen ulkopuolella. Usko omaan osaamiseen ohjaa opettelemaan oikeanlaisia ajattelu- ja toimintatapoja. Uskoon

vaikuttaa itseluottamus, oppimismyönteisyys, oman elämän hallinnan tunne, itsearvostus sekä luottamus omaan kehityskykyyn. Sääteilytekniikat ovat pitkälti mielikuvia, rooleja ja asenteita. Menetelmiä voi myös opetella, niihin voi tottua ja rutinoitua. (Ranne 2006, 123-130.)

Reagoinnin ja säätelyn jälkeen palautteen vastaanottaja tarkentaa saatua palautetta esimerkiksi esittämällä tarkentavia kysymyksiä tai vastaväitteen. Lisätiedon ja näkökulmien tuominen liittyy tarkentamiseen. Tarkennusvaiheessa varmistetaan, ettei palautetta ole ymmärretty väärin tai saatu virheellistä kuvaa sen sisällöstä. Tarkennusvaiheen jälkeen palaute arvioidaan ja tehdään päätöksiä. Tämä on taitolaji siinä missä reagoitakin. Päätösvalta palautteen hyödyntämisestä on vastaanottajalla. Palautteen käyttökelpoisuutta on syytä arvioida tilanteen mukaan. Lopuksi varmistetaan keskustelun jatkuvuuden turvaaminen. (Ranne 2006, 131-138.)

### **3.6 Tehtävien ja vastuun jakaminen**

Johtajalle yrityksen arvojen ja tavoitteiden viestiminen on hyvin abstraktia työtä. Delegationi sen sijaan on konkreettisempaa tekemistä ja osa käytännön arkea. Työtehtävien, eli suorittavan työn, ohella jaetaan myös vastuuta, tehtävien suunnittelua, seuranta ja arviointia. Työntekijän työskennellessä asiakkaan ja yrityksen rajapinnassa on hänen nykyisten asiakaspalveluun kohdistuvien odotusten vuoksi kyettävä tekemään itsenäisiä ja luovia päätöksiä. (Liukkonen ym. 2002, 70; Åberg 2006, 142-145.)

Onnistunut tehtävien- ja vastuunjako vaatii riittävää täsmällisyyttä delegoitavan työn sisällöstä, riittävää toimivallan ja luottamuksen antamista sekä työntekijän henkilökohtaista vastuun ottamista. Esimiehen tulee valvoa ja seurata sopivalla tavalla työtä, ei liian tarkasti eikä liian vähän. Työntekijän motivaatio ja sitoutuminen kasvavat, jos hän voi ottaa työn henkilökohtaisena haasteena. (Åberg 2006, 142-145.)

## 4 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Empiiristä osuutta varten tehtiin luottamuksellisia teemahaastatteluja kattavalla otannalla. Haastattelut ovat keskenään kovin erilaisissa työsuhteissa, vaikka työskentelevätkin samoissa myymälöissä. Osa on yrittäjäomistajia, osa tekee työtä ainoana toimeentulonaan ja osalle myymälätyö on satunnaista sivutoimea. Yhteistä kaikille on juuri tämä työ, jonka olosuhteista tutkimus on tehty. Yritysten nimet on salattu ja niihin viitataan nimillä Y1, Y2 ja Y3.

Teemahaastattelujen aihepiirit olivat kaikille vastaajille samanlaiset. Niiden avulla pyrittiin vastaamaan tutkimusongelmaan, eli selvittämään, minkälaiset tekijät vaikuttavat haastattelujen työmotivaatioon. Kaikilta vastaajilta kartoitettiin heidän henkilökohtaisia motivaatioon vaikuttavia arvojaan sekä työpaikan tarjoamia mahdollisuuksia intohimoisen työtöteen löytämiseksi. Omistajayrittäjiltä kysyttiin kysymykset sekä heidän omasta näkökulmastaan työntekijänä että johtamisen näkökulmasta.

### 4.1 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä

Kvalitatiivisella tutkimuksella pyritään ymmärtämään ja havainnoimaan asioita. Laadullisen tutkimuksen kysymyksiin voi antaa avoimia vastauksia ja pienellä otosmäärällä voidaan selittää kattavasti tutkittavaa ilmiötä. Tulokset perustuvat usein tutkijan subjektiivisiin havaintoihin ja siksi tutkimuksessa pitäisi jäädä lukijalle kriittisyyden varaa, jotta lukija voisi esittää eriävän mielipiteen. Tutkimuksen edustavuus ja tulosten yleistettävyys ovat kvalitatiivisten tutkimusten eniten epäillyt seikat. (Eskola & Suoranta, 165)

Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä on luotettava tapa saada tietoa aihealueesta, joka esittäytyy työntekijälle ja myymälässä työskenteleville yrityksen omistajille eri näkökulmasta.

### 4.2 Aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät

Empiirinen tutkimus kohdistui kolmeen case-yritykseen. Haastattelut toteutettiin syvähaastattelun kaltaisina teemahaastatteluina. Haastatteluissa pyrittiin johdattelemaan

haastateltavia mahdollisimman vähän ja kuuntelemaan sekä ymmärtämään haastateltavia huolehtien silti aihepiirissä pysymisestä. Haastattelut tehtiin kahden kesken kunkin haastateltavan kanssa luottamuksellisina. Haastattelutilanteet vaihtelivat, mikä vaikutti haastattelujen kestojen erilaisuuteen. Osa tehtiin työn ohessa, osa rauhallisella paikalla aiheeseen keskittyen. Haastattelut kestivät tilanteesta riippuen 30 minuutista 3 tuntiin. Suurin osa haastatteluista nauhoitettiin ja litteroitiin välittömästi haastattelun jälkeen. Osa materiaalista saatiin muussa yhteydessä esimerkiksi puhelinkeskustelujen tai satunnaisten kohtaamisten muodossa. Näitä ei nauhoitettu, mutta sisältö kirjoitettiin ylös. Tutkimuksen tekijä on itse työskennellyt yhteensä monen vuoden ajan jokaisessa case-yritysten myymälässä, joista yhdessä tutkimusta tehdessä, joten havainnointi on ollut luonnollinen ja itsestään mukaan tuleva osa empiirisen materiaalin kokoamista.

Laadullisen aineiston tyypillinen piirre on usein se, että vastaajat saavat tuottaa aineistoa melko vapaasti ilman, että tutkija rajoittaa aineistonkeräystilannetta (Eskola & Suoranta 1998, 11). Haastatteluilla saadun aineiston keruu on tehty yhdellä tai useammalla haastattelukerralla siten, että haastateltavalla on ollut vapaa sana ja haastattelijalla joukko sellaisia kysymyksiä, joilla on saatu halutusta aihepiiristä mahdollisimman kattavaa tietoa. Teemahaastattelun kysymyksissä on ennakoon valittu vain haastattelun päälinjat, jotta keskustelevalle tyylille ja avoimille vastauksille olisi mahdollisimman paljon tilaa. Kysymykset on valittu siten, että ne palvelisivat mahdollisimman hyvin tutkimuksen tarkoitusta ja vastaisivat tutkimusongelmiin. Aineisto on luokiteltu ensisijaisesti tutkimusongelmien mukaan.

Otos on kattava, sillä jokaisesta case-yrityksestä haastateltiin yhtä omistajayrittäjää sekä yhteensä kahdeksaa työntekijää. Kussakin yrityksessä oli 1-3 omistajayrittäjää, joista ensisijaisesti haastateltiin henkilöstöasioista vastaavaa. Vakituisten vähintään kerran viikossa työtä tekevien kokopäivä- tai osa-aikaisten työntekijöiden määrä yrityksissä oli 2-4. Jokaisesta yrityksestä haastateltiin vähintään yhtä työntekijää. (Taulukko 1.) Kunkin yrityksen haastateltavien työntekijöiden määrä korreloi melko hyvin kyseisen yrityksen henkilöstön määrän kanssa. Koska aineisto on kattava, siitä voidaan tehdä luotettavia päätelmiä.

Taulukko 1. Haastateltavat

Case-yritykset	Omistajayrittäjä	Myyjä
Y1	Yrittäjä 1, alalla 11 vuotta	Myyjä 1, kokoaikainen Myyjä 2, osa-aikainen Myyjä 3, osa-aikainen
Y2	Yrittäjä 2, alalla noin 30 vuotta	Myyjä 4, kokoaikainen
Y3	Yrittäjä 3, uusi alalla	Myyjä 5, kokoaikainen Myyjä 6, kokoaikainen Myyjä 7, osa-aikainen Myyjä 8, kesätyöntekijä

### 4.3 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Validiteetti tarkoittaa tutkimuksessa sen pätevyyttä eli sitä mittaako tutkimus luotettavasti tutkimuksen kohdetta ja juuri sitä. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen pysyvyyttä, eli sitä että mittaus antaa ei-sattumanvaraisen tuloksen. Reliabiliteetti tarkoittaa lisäksi toistettavuutta, eli sitä saataisiinko sama tulos jos tutkimus tehtäisiin samalla tavalla uudestaan (Eskola & Suoranta 1998, 166). Jos validiteetti ja reliabiliteetti ovat korkeita, tutkimusta voidaan pitää luotettavana ja uskottavana. Tässä työssä on pyritty erityisesti korkeaan validiteettiin ja kohtalaiseen reliabiliteettiin.

Toistettavuus on tässä tutkimuksessa hankalaa, koska opinnäytetyöntekijän subjektiivinen osuus vaikuttanee lopputulokseen jonkin verran. Tämä johtuu siitä, että opinnäytetyöntekijä tuntee useimmat haastateltavat henkilökohtaisesti. Haastateltavilla on keskenään erilainen sosiaalinen asema työyhteisössä vaikka työtehtävät ovat samoja. Tästä syystä on tutkimuksessa tultava selkeästi ilmi jos jokin tulos ei välttämättä edusta koko ryhmän ajatuksia.

Tutkimus perustuu useisiin haastatteluihin. Otanta on kattava eikä tutkimuksessa pyritty löytämään varta vasten erilaisia tai samanlaisia ajatuksia, vaan haastateltavien mielipiteitä on kuunneltu ja kunnioitettu sellaisina kuin ne ovat. Vastaukset haastatteluissa saavat vaikutteita haastattelijasta, haastattelun tyylistä, haastatellun omasta mielentilasta ja



monista muista inhimillisistä olosuhteista. Vastaukset eivät siis välttämättä kerro pysyvistä ja jatkuvista asioista, vaan niiden taustalla vaikuttaa voimakkaasti myös tilanne haastatteluhetkellä. Haastatteluja tuleekin huolellisesti tulkita taustatekijät huomioon ottaen. Tulkinnassa on riskinä tulkitsijan tekemä virheellinen tulkinta. Haastatteluja pyritään tulkitsemaan itsekriittisesti antamatta opinnäytetyöntekijän näkemyksen vaikuttaa samoin kuin vältetään haastattelijan luomaa vaikuttamista haastattelutilanteessa.

Haastattelut ovat luottamuksellisia, mikä auttaa haastateltavia kertomaan asioista todelliset mielipiteensä ja parantaa tutkimuksen luotettavuutta. Hyvä ennakkoon valmistautuminen haastatteluihin sekä materiaalin välitön litterointi haastattelun jälkeen ovat tehneet haastatteluista laadultaan hyviä, mikä lisää tutkimuksen luotettavuutta.

## 5 Tutkimustulokset

Tutkittavina oli kolme terveystuotteita myyvää pienyritystä. Yrityksillä on pääkaupunkiseudulla yhteensä neljä myymälää, jotka tekevät paljon yhteistyötä keskenään. Case-yrityksillä on yhteinen kotimainen ketjujohto, jonka konseptia noudatetaan. Suomalainen ketju on osa isompaa pohjoismaista ketjua. Jokaisessa yrityksessä ja yksittäisessä myymälässä on omat erityispiirteensä. Myös työntekijöillä on asiantuntijaroolista johtuen omat hyväksi kokemansa mallit, joita he noudattavat.

Y1:tä pyörittää yksi omistajayrittäjä, joka on ollut alalla yksitoista vuotta, suurimman osan ajasta yrittäjän ominaisuudessa. Y1:n omistajayrittäjä omistaa puoliksi Y3:n. Tässä tutkimuksessa haastateltiin Y1:n yrittäjää ensisijaisesti Y1:n asioista ja Y3:n toista omistajayrittäjää Y3:n asioista. Yhteistyötä näiden yritysten välillä voi kuvailla saumattomaksi. Osa yritysten työntekijöistä tekee tarpeen mukaan kummankin yrityksen työvuoroja. Y2:ssa on kolme omistajayrittäjää, joista on haastateltu vain yhtä, koska juuri hän vastaa yrityksen henkilöstöasioista. Y2:n yrittäjä on ollut alalla koko työhistoriansa ajan, toimien 80-luvun puolivälistä lähtien yrittäjänä. Y3 on 1.1.2012 myymälätoiminnan aloittanut uusi yritys, jonka myymälä oli aiemmin Y2:n omistuksessa. Y3:n toiselle yrittäjälle sekä ala että yrittäjyys on uutta. Y3:n työntekijöistä osa siirtyi myymälän mukana uuteen yritykseen aiemmasta Y2:n alaisuudesta. Alalle on tyypillistä, että työntekijät vaihtavat työsuhdettaan yrityksestä toiseen ja saavat näin vaihtelua ja uusia haasteita uralleen. Työnantajat saavat samalla uutta näkökulmaa ja valmista ammattiosaamista.

### 5.1 Myymälätyö itsessään

Asiakaspalvelua pidettiin erittäin motivoivana. Asiakkaiden tarpeet vaihtelevat pelkästä kassalla rahastuksesta syvään henkilökohtaiseen auttamiseen. Eräs haastatelluista muotoili asian näin: ”Koen tärkeäksi että autan asiakasta sellaisella tavalla kuin hän haluaa tulla autetuksi.” Haastateltavat pitivät erityisen palkitsevana tilanteita, joissa he pystyivät selvästi olemaan hyödyksi ja auttamaan ihmistä. Työhön tuli tarkoituksenmukaisuutta ihmisten auttamisesta ja asiakkailta saatu palaute oli sisäisesti palkitsevaa. Asiakastytytyväisyyttä pidettiin tärkeänä.

Koettiin, että asiakkaan ei tarvitse välttämättä edes ostaa mitään, jotta asiakaspalvelu tuottaisi onnistumisen tunnetta. Haastateltavat luottivat siihen, että tyytyväinen asiakas tulee takaisin ja ehkä toisella kerralla tuo myös kassaan rahaa. Asiakkaille haluttiin tarjota apua ja palvelua sekä perehtyä heidän asioihinsa ja kohdata heidät henkilökohtaisella tasolla riippumatta heidän tuomasta taloudellisesta hyödystä. Tämä asenne tiivistyi loistavasti Y1:n ilmoitustaululla olevalla mietelauseella:

*”Asiakkaan arvo ei riipu hänen sosiaalisesta asemastaan tai rikkautensa tai edes hänen ostotensa koosta. Yrittäjän suurin ilo on siinä, kun hän kykenee tyydyttämään asiakkaansa tarpeet, ja hänen pitäisi olla kiitollinen jokaisesta tilaisuudesta voida tehdä niin. Konosuke Matsushita 1895-1989”*

Asiakkaisiin tutustuminen ja heidän kanssaan jutteleminen toi sosiaalisia kontakteja ja piristi mieltä. Haastatellut kokivat myös oppivansa ja kehittyvänsä ammatillisesti asiakkaiden kanssa keskustellessaan. Asiakaspalvelu koettiin myönteisellä tavalla haastavana. Eräs työntekijöistä kertoi, että erityisen hyvä mieli tulee, kun selviää hankalasta asiakkaasta siten, että asiakas tulee paremmalle tuulelle, saa hakemansa avun sekä poistuu tyytyväisenä ja kiitellen.

Moni haastateltava oli kiintynyt työtovereihinsa ja piti heistä henkilökohtaisesti. Myös asiakkaiden kanssa syntyi molemminpuolisesti antoisia tuttavuuksia. Sekä pitkissä työsuhteissa että uusilla työntekijöillä työn tuomat sosiaaliset suhteet olivat tärkeitä.

Myymälätyö oli sisällöltään motivoivaa ja palkitsevaa sekä yrittäjille että työntekijöille. Osa myyjistä koki ketjukonseptin noudattamisen vaikeuttavan luontevuutta asiakaspalvelutyössä ja vähentävän myymälän ilmapiirin vapautuneisuutta ja rentoutta. He toivoivat saavansa keskittyä kuuntelemaan asiakasta, keskustelemaan ja etsimään ratkaisuja tarkan konseptin noudattamisen sijasta. Työntekijät arvostivat itsenäistä asiantuntijuteen perustuvaa työtapaa. Jokaisella oli oma tapansa toimia ja työnantajat antoivat heidän tehdä työnsä omaleimaisesti. Itseohjautuvuutta ja vastuun saamista pidettiin arvossa.

Myymälätyössä riittävä tekemisen määrä oli motivaatiota lisäävää. Pientä kiirettä pidettiin miellyttävämpänä kuin verkkaisuutta. Myymälöissä olikin tekemistä yllin kyllin lähes

kaikkien mielestä. Myymälöissä oli jonkin verran eroa asiakasmäärissä ja tämä vaikutti motivaatioon; eräs työntekijöistä koki ajoittain turhautumista hiljaisina aikoina. Muut samassa myymälässä työskentelevät tosin kokivat työtä olevan riittävästi.

Työn monipuolisuus ja vaihtelu oli innostavaa. Toisenlaisissa töissä yksityisyrittäjänä toimiva osa-aikainen työntekijä kertoi satunnaisen työskentelyn myymälässä tuovan toivottua vaihtelua ja hengähdystaukoa. Monen mielestä työpaikalla oli motivoiva ilmapääri ja sinne oli mukava tulla joka kerta. Arvaamattomuus, mitä päivän aikana tulee vastaan, oli jännittävää ja innostavaa.

## **5.2 Taloudelliset tekijät**

Taloudellisista tekijöistä löytyi sekä motivaatiota lisääviä että sitä vähentäviä elementtejä. Vaikka haastateltavat pitivät ihmisistä välittämistä rahaa tärkeämpänä työssään, oli hyvä myyntitulokas heille ilon ja ylpeyden aihe. Yrityksillä oli taloudellisia tavoitteita, joihin sekä yrittäjät että työntekijät pyrkivät. Jokainen halusi päästä tavoitteisiin ja monelle nämä tavoitteet olivat myös motivaatiota lisääviä. Yritykset palkitsivat työntekijöitä taloudellisten tavoitteiden toteutumisesta.

Taloudelliset arvot mainittiin työntekijöiden haastattelussa ymmärrettävänä asiana. Haastateltavat saivat onnistumisen tunteen hyvistä kaupoista, jolloin sekä pääsee auttamaan asiakasta että saa rahaa kassaan. Tämän tekijän vaikutus työn innostavuuteen vaihteli kuitenkin paljon yksilöiden kesken. Onnistumisen tunnetta koettiin myös sellaisten asiakkaiden kanssa, jotka eivät osta mitään, jos asiakasta pystyy kuitenkin auttamaan jollain tavalla. Eräs työntekijä mainitsi, että on omalla tavallaan kannustavaa, jos asettaa päivälle jonkun tavoitteen, joka voi olla esimerkiksi tietyn myyntituloksen ylittäminen.

Yrittäjät kokivat taloudellisen tuloksen motivoivaksi. Y1:n yrittäjä piti arvossa mahdollisuutta työllistää ihmisiä. Y2:n yrittäjälle oli tärkeää päästä yhtiökumppanien toivomiin tavoitteisiin. Kummallekin taloudellisissa luvuissa oli merkittävää niihin liittyvät sosiaaliset vaikutukset. Y3:n yrittäjä, jolle liikkeenjohto ja yrittäjäyys olivat työnä täysin uutta, nimesi taloudellisen tuloksen motivaatiota lisääväksi tavoitteekseen.

Käytännössä edellä mainittu yrittäjien taloudellisiin arvoihin suhtautuminen näkyi työn järjestelyissä poikkeustilanteissa. Y2:n yrittäjä kertoi yrityksessään yrittäjien tekevän itse työaikojen joustot ja sairauslomasijaisuudet pitkälti taloudellisten syiden takia. Hän kertoi tämän tuoneen kiitosta kirjanpitäjältä, sillä henkilöstökulut ovat yritykselle suuri taloustekijä. Y1:ssä tarjottiin työntekijöille mahdollisuutta tehdä lisätöitä vastaavissa tilanteissa. Y3:ssa poikkeustilanteet oli toistaiseksi hoidettu kiireen vuoksi kulloinkin mahdollisella olevalla tavalla, mutta yrittäjällä oli aikomus ja halua jatkossa hoitaa itse entistä isompi osa myymälätyöstä.

### **5.3 Haasteet ja palkitseminen**

Haasteellisuus ja tavoitteet koettiin motivaatiota lisääviksi. Haasteita tuli niin yrityksen kuin yhteistyökumppaneidenkin taholta, mutta työntekijät asettivat myös itse tavoitteita itselleen. Haastavat tilanteet ja tavoitteista selviäminen koettiin sisäisesti palkitsevaksi. Haasteiden koettiin auttavan innostumaan ja yrittämään myös sellaisissa asioissa, jotka muuten ei niin kovasti kiinnostaisi. Onnistumisen tunne ja aikaansaaminen olivat sisäisesti palkitsevia.

Y2:n yrittäjä piti tärkeänä, että tavoitteet ovat sen verran korkeita, ettei haasteita voi kulkea läpi yrittämättä tosissaan. Rima ei saa olla myöskään niin korkealla, että sen ylittäminen olisi täysin mahdotonta. Hän itse koki haasteet sekä innostaviksi että palkitseviksi, ja siksi hän asetti niitä myös työntekijöille. Haastateltu työntekijä osoittikin pitävänsä työnantajien asettamia haasteita ja niistä saatavia palkkioita erittäin innostavina. Y2:ssa mennään koko porukalla yhdessä syömään, jos kolmen kuukauden taloudellinen tavoite täyttyy. Työntekijän näkökulmasta tällainen palkitsemismuoto on hieno keino työnantajalta arvostuksen osoittamisessa. Tämä lisää sitoutumista ja tuo hyvää tiimihenkeä.

Kaikissa case-yrityksissä työntekijän palkkaan ja palkitsemiseen vaikutti henkilökohtaiset työhön liittyvät tekijät, kuten työpanos. Palkitsemistapoja mietittiin aktiivisesti. Työntekijä pystyi omalla työllään vaikuttamaan palkkaan ja palkkioihin esimerkiksi taloudellisten tavoitteiden saavuttamisen myötä. Myös ei-taloudellisista tavoitteista saa-

tettiin palkita. Työnantajat huomioivat työntekijöitään erilaisista pienemmistä asioista esimerkiksi kakkukahvien tarjoamisella. Y1:ssä ja Y3:ssa oli palkittu hiljattain Virikeseleillä ne työntekijät, jotka saavuttivat erään koulutustavoitteen. Sekä yrittäjät että työntekijät kokivat pienten huomionosoitusten tuntuvan hyvältä ja lisäävän motivaatiota.

Kaikissa yrityksissä huomioidaan pois lähtevät työntekijät ja Y2:ssa lisäksi toivotetaan uudet työntekijät tervetulleeksi jollain huomionosoituksella. Tämän opinnäytetyön valmistumisen aikaan erään Y3:n työntekijän läksiäisiä vietetään vapaamuotoisen virkistyspäivän muodossa Y1:n ja Y3:n yrittäjien ja työntekijöiden kesken. Hän siirtyy Y2:een töihin ja siellä hänet vastaavasti toivotetaan tervetulleeksi todennäköisesti kakkukahvien muodossa.

Työntekijöitä huomioitiin myös antamalla kannustavaa palautetta ja henkilökohtaista huomiota. Kiittämisen ja kehumisen kulttuurit vaihtelivat eri yritysten kesken. Y1:n työntekijät pitivät yrittäjää erittäin kannustavana. Hänen todettiin todella osaavan sanoa ”kiitos” oikeassa paikassa. Y2:n työntekijä kertoi saavansa kiitosta, jos hän itse sitä haki osoittamalla tehneensä jotain hyvin. Y3:n työntekijät moittivat uutta yrittäjää siitä, että kiitosta ja huomioimista tuli vain työn sisällöstä eikä työntekijöitä huomioitu ihmisenä. Toinen Y3:n yrittäjästä kyllä kompensoi tätä hyvin. Työntekijöiden kannalta pienen extran, kuten pullan, tarjoaminen osoitti arvostusta ja oli osa työnantajan tarjoamaa myönteistä palautetta. Y1:n ja Y2:n työnantajat kokivat myös saaneensa työntekijöiltä kannustavaa palautetta.

Alan tukkuliikkeet tarjoavat paljon tuotekoulutuksia. Näissä koulutuksissa saatavat koulutuslahjat koettiin vahvasti kannustavuuteen vaikuttavaksi tekijäksi. Yhteistyötukkujen palkitsemistavat nousivat esiin tärkeänä osana työn arkea. Koettiin kannustavaksi saada tuotelahjoja koulutuksista tai hyvästä myynnistä. Tuotelahjat tai lahjakortit koettiin myös tilaisuudeksi hemmotella itseään toisin kuin raha. Ne tuntuivat henkilökohtaisemmilta palkitsemistavoilta ja olivat siksi motivoivia. Kohtuullinen tuotelahja koettiin hyvin kannustavaksi.

Joskus yhteistyötukkujen koulutuksista saatavan tuotelahjan puuttuminen vaikuttaa hyvinkin negatiivisesti motivaatioon. Esimerkiksi ihovoiteita on hyvin vaikea myydä, jos

ei osaa kertoa niiden ominaisuuksista henkilökohtaisen kokemuksen kautta. Tuotelahjat koettelevat myös myyjien oikeustajua; varakkaana tunnettu tukkuliike antaa jopa loukkaavalla tavalla naurettavia lahjoja ja toisaalta jotkin pienet tukkuliikkeet antavat häkellyttävän paljon tuotteita aiheuttaen myyjissä hämmennystä ja kiitollisuudenvelan tunnetta. Monesti koulutuksiin lähdetään pitkänkin matkan taakse omalla kustannuksella ja omalla ajalla, joten tuntuu kohtuulliselta saada siitä pieni lahja koulutuksen järjestäjältä erityisesti, jos on kyseessä varakkaaksi tiedetty markkinoija ja/tai valmistaja.

Terveystuotteiden myynnissä asiakkaan tarpeiden tyydyttämisessä haastetta tuo asiakaspalvelu itsessään, alan asiantuntemus ja tuotetietous sekä asiakkaan terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen. Toisinaan asiakkaalla on vakavia terveydellisiä ongelmia. Tällaisen asiakkaan onnistunut auttaminen ja syvälinen paneutuminen asiakkaan tilanteeseen koettiin voimakkaasti myönteisellä tavalla haastavaksi, vaikka asiakkaan tilanne itsessään olisi kurja. Näissä tilanteissa koettiin monesti myös suuria onnistumisen iloja. Positiivinen asiakaspalaute oli erittäin palkitsevaa ja se teki työstä merkityksellistä.

#### **5.4 Inhimilliset ja moraaliset arvot**

Koko toimialan taustalla vaikuttava perusarvo on välittäminen. Tämä tuli tavalla tai toisella esiin jokaisessa haastattelussa. Haastateltavat kokivat myös oman työnsä keskeiseksi arvoksi asiakkaiden auttamisen eli välittämisen toisista ihmisistä. Myönteinen asiakaspalaute toimi sekä onnistumisen mittarina että motivaatiota kohottavana tekijänä. Moni koki vahvasti oman työnsä kutsumusammattina ja osana omaa arvomaailmaa. Työtä ei tehty pelkästään rahasta. Haastatellut kokivat pääsevänsä työssään auttamaan muita ihmisiä ja tukemaan heitä kanssakäymisellä.

Muiden ihmisten huomioimista ja ihmisen parhaan ajattelemista pidettiin tärkeänä. Mahdollisuus olla hyvä muille, koettiin erittäin motivoivaksi. Kaksi työntekijää mainitsi rakkaudellisista lähtökohdista toimimisen tärkeäksi itselleen. Toinen heistä tiivistä ajatuksensa näin: “Meidän pitäisi olla ystäviä toisillemme ja rakastaa toisiamme”.

Työntekijät kokivat kiusalliseksi ja vastenmieliseksi tuotteiden väkisin myymisen asiakkaille. Puolet haastatelluista työntekijöistä koki ketjujohdon lanseeraamat arvot liian

paljon rahaa korostaviksi ja koko toimialaa kovempaan suuntaan muuttaviksi. Ketjun konseptin pelättiin olevan liian vähän asiakkaan parasta ajatteleva. Kapitalistiset arvot tuntuivat olevan ketjujohdolle hyvin tärkeitä ja niihin kiinnitetään liikaa huomiota ihmisen tärkeyden kunnioittamisen sijasta. Jäykkää konseptia ja aggressiivista markkinointia pidettiin sekä työntekijöitä että asiakkaita aliarvioivina. Markkinointia ei pidetty täysin rehellisenä, kun esimerkiksi normaalihintaisia privat label -tuotteita on markkinoitu ikään kuin alennushintaisina. Ketjujohdon toimia moittineet kokivat kuitenkin oman työpaikkansa arvomaailman itselleen sopivammaksi. Asiakkaita ja työntekijöitä arvostettiin yrityksissä. Työntekijät saivat työskennellä itselleen hyväksi katsomallaan tavalla. Kukaan ei kokenut, että heitä varsinaisesti painostettaisiin myymään omien arvojensa vastaisesti.

*“Jotkut sloganit ovat läpinäkyviä kaupallisuuden puolesta, vaikka niitä yritetään naamioda ihmisen hyvinvoinnille. Omalla työpaikalla ihminen laitetaan kuitenkin vielä kaupallisten arvojen edelle.”*

*“Asiakkaista etäännytetään liikaa, kun tuijotetaan numeroita ja mennään jäykän konseptin mukaan. Kravatti kaulaan ja kakallekin mennään kellon kanssa! Jossain kohtaa voi tulla seinä vastaan itsellä.”*

Kaupallisesti myyvien tuotteiden ja aidosti huippulaatuisten tuotteiden välillä on toisi-naan eroja tuoteryhmien sisällä. Haastatteluissa kävi ilmi, että myyjille on tärkeää myydä hyviä ja asiakkaalle sopivia tuotteita. Y1:n yrittäjä ja yksi Y3:n työntekijöistä mainitsivat markkinoilla liikkuvan joitakin tuotteita, jotka eivät sovi toimialan taustalla vaikuttavaan ideologiaan eikä omiin henkilökohtaisiin arvoihin. Yrittäjä pystyi vaikuttamaan asiaan eikä päästänyt myymälöidensä valikoimiin epäsojivia pitämiään tuotteita, koska halusi yrityksensä toimivan hyvien arvojen ja rehellisyyden pohjalta. Hän kertoi ohjaavansa työntekijöitään toimimaan yrityksessä hyvyden ja rehellisten arvojen mukaisesti.

## **5.5 Arvostus, luottamus ja omat vaikutusmahdollisuudet**

Myymälöiden työntekijät kokivat työnantajan, työtoverien sekä asiakkaiden arvostavat heitä. Arvostuksen osoittamista pidettiin tärkeänä motivaatioon vaikuttavana tekijänä. Työntekijät pitivät itseään tervetulleina ja pidettyinä työntekijöinä työpaikallaan. Keski-



näinen luottamus oli korkealla yrityksissä. Koettiin myös, että luottamus ihmisiin ja eri suuntiin on tässä työssä välttämätöntä. Eräs työntekijöistä sanoi: ”Pitää tapahtua jotain, että luottamuksen menettää, ei niin että se pitää lähtökohtaisesti saavuttaa.”

Työntekijöiden kannalta oli tärkeää, että esimies toimii esimerkkinä ja osaa johtaa, mutta kohtelee samalla heitä vertaisinaan. Kaverillisuutta tai ystävyyttä ei vaadittu, mutta työnantajan odotettiin osoittavan tukea ja luottamusta työntekijöilleen. Motivaatiota koettiin tuovan samalla tasolla oleminen, hyvä ryhmähenki ja työn tekeminen yhteisen hyvän eteen. Eri tasolla alaisiaan kohtelevaa esimiestä pidettiin vaikeana arvostaa ja sellaiseen on vaikea luottaa. Motivaatiota laskevana mainittiin sellainen, jos esimies yrittää osoittaa olevansa suurempi ja tärkeämpi. Erityisesti Y1:n esimiestä keuhuttiin hyvän yhteishengen luomisesta ja samalla tasolla olemisesta.

Yrittäjät luottivat työntekijöihinsä ja arvostivat heitä. He tunsivat myös nauttivansa itse luottamusta ja arvostusta. Y2:n yrittäjä piti ketjutasolla tärkeänä asiana luottamuksen ja arvostuksen suhteen yhteisten sääntöjen noudattamista. Hän totesi, että myymälöissä asiointi muodostuu asiakkaalle vaikeaksi, mikäli hän ei voi olla varma säännöistä esimerkiksi kanta-asiakasetujen suhteen. Jos myymälöiden tavat noudattaa sääntöjä vaihtelevat, laskee sekä asiakkaiden että yhteistyökumppanien luottamus ja arvostus ketjua ja sen myymälöitä kohtaan. Pahimmillaan sellainen jopa karkottaa asiakkaita. Hän toivoi käytännön toimenpiteenä ketjulta selkeitä ohjeita, miten asiakkaille perustellaan etukortin säännöt, niin ettei asiakas suutu, kun ei saa leimaa korttiinsa ostosten jäädessä leimarajan alle.

Työntekijöiden näkökulmasta työn joustavuus oli konkreettinen keino työnantajalta osoittaa arvostusta työntekijöitään kohtaan. Erityisesti osa-aikaiset työntekijät kokivat, että he saavat tehdä töitä valitseminaan ajankohtina haluamansa määrän. Osa kokonaisista työntekijöistä oli kiitollisia työnantajiaan ja työtovereitaan kohtaan mahdollisuudesta järjestää työvuorolistoja siten, että kukin saa tarvittaessa vapaata omiin menoihinsa. Y1:ssä työntekijät saivat keskenään vaihtaa vuoroja ja palkattomat vapaat olivat mahdollisia, vaikka ensisijaisesti koetettiin järjestää vapaat työvuoroja järjestelemällä. Y2:ssa työnantajat joustivat työntekijöiden menojen mukaan. Y2:n yrittäjä painotti, että tämä tehdään, koska kolme yrittäjää yhdessä myymälässä mahdollistaa käytännön niin

hyvin. Hän tiesi kokemuksesta, että useamman myymälän kanssa toimiva yksinäinen yrittäjä ei yksinkertaisesti pysty sellaiseen.

Eräs työntekijöistä koki, että vaikka työvuorojen vaihtamiseen oli periaatteessa lupa, oli joskus annettu ymmärtää työvuorotoiveiden ja –muutosten hankaloittavat asioita.

Tämä tuntui syyllistävältä ja hän toivoi, että asiaan suhtauduttaisiin positiivisemmin.

Yrittäjille työn jousto oli luonnollisesti suurta, koska he tekivät itse työvuorolistat.

Samalla heillä oli kuitenkin jatkuva vastuu yrityksistään ja pitkien lomien järjestely oli vaikeaa tai mahdotonta. Y2:ssa yrittäjät saivat runsaasti vapaata, koska heitä oli useampi ja he olivat vastuussa yrityksen arjesta vuorotellen. Y1:n ja Y3:n yrittäjille lomat olivat haasteellisempia, koska he halusivat pitää ne ainakin osittain samaan aikaan. He saivat toisinaan kuitenkin rauhallista loma-aikaa ilman työhuolia luotettavien työntekijöiden ja hyvin hoidetun delegoinnin avulla.

## **5.6 Viestintäkulttuuri ja vuorovaikutustavat**

Päivittäisten asioiden viestimiseen käytettiin yrityksissä monia erilaisia välineitä ja keinoja. Hyvä viestintä koettiin erittäin haasteelliseksi Y1:ssä ja Y3:ssa. Puutteellisuus viestinnässä tai huonolaatuinen viestintä aiheutti merkittävää harmia ja toimi työmotivaatiota vähentävänä tekijänä. Yrittäjät pystyivät vaikuttamaan työntekijöiden motivaatioon melko paljon erilaisilla viestinnän keinoilla. Työntekijät pitivät innostusta herättävänä kannustavaa tai rakentavaa palautetta sekä selkeää töiden ja vastuun delegointia. Kriittikkiä pidettiin tervetulleena, mikäli se tulee aiheesta ja on rakentavaa hengeltään. Myös positiivista palautetta pidettiin toimivana vain, jos se on rehellistä ja siihen on syytä.

Y2:lla oli aiemmin useampi myymälä, mutta nykyisin vain yksi. Aiemmin viestintää käytettiin enemmän muistilapuilla, mutta nykyisin voidaan työn ohessa luontevasti käydä asioita läpi. Tämä tuntui työntekijästä helpolta ja luontevalta. Hän koki saavansa tietää kaikki olennaiset työhönsä liittyvät asiat. Yrittäjä kertoi käytössä olevan henkilöstövihon, jonka toimivuutta pidettiin työpaikalla arvossa. Vihkoa käytettiin tiedon välittämiseen sekä säilyttämiseen, ideoiden esittämiseen ja muistutuksiin. Vihkoa käytettiin menestyksekkäästi tiedonhaun lähteenä yrityksessä. Yrityksessä pidetään kehityskeskuste-

luja viestinnän tukena, koska yrittäjä tiesi kokemuksesta, että päivittäisessä myymälätyössä saattaa jäädä käsittelemättä asioita, jotka voivat jäädä hampaankoloon ja hiertää hiljalleen. Palavereja pidettiin aiemmin koko tiimin kesken, mutta nykyisin lähinnä omistajayrittäjien kesken. Työntekijä kertoi pitävänsä viestinnän linjasta.

Y1:ssä viestitään työtovereiden ja työnantajan kanssa puhelimitse, sähköpostilla, kirjallisilla tiedotteilla ilmoitustaululla sekä muistilapuilla ja muilla kirjallisilla viesteillä. Y1:n työntekijät kokivat hyväksi viestintätavaksi niin sanotun ”rakkauskirjeen”, jonka edellisen vuoron työntekijä jättää illalla luettavaksi aamulla töihin tulevalle. Siitä käy ilmi sellaiset tärkeät ja ajankohtaiset asiat, jotka vaikuttavat seuraavan työvuoron (tai myöhempien) tapahtumiin. Lisäksi on hyvä kertoa mitä on tilattu, mitä tilauksia on tullut sisään ja mitä pitäisi tilata. Tällainen kirje selkeyttää asioita ja päästää kiinni työhön, jos itse on ollut edellisenä päivänä poissa työpaikalta. Tämä tapa ei ollut kaikkien työntekijöiden kesken vakiintunut eikä sille ollut mitään ohjeistusta, mutta kirjeet koettiin hyvin positiiviseksi asiaksi. Tämä koettiin työtoverien huomioimiseksi ja vahvasti keskinäisiä sosiaalisia suhteita.

Viestinnän puuttuessa tai epäonnistuessa oli tullut hämmäntäviä tilanteita, joissa työntekijä ei ollut tiennyt miten pitäisi suhtautua asioihin. Esimerkiksi kerran Y1:ssä kun pankkikortit eivät toimineet, ei tästä oltu kerrottu töihin tulevalle myyjälle, vaikka muut työntekijät tiesivät asiasta. Tämä aiheutti pahaa mieltä niin myyjälle kuin asiakkaillekin ja monta hyvää kauppaa peruuntui. Jos olisi viestitty tarpeellinen tieto, olisi myyjä pystynyt suhtautumaan asiaan eri tavalla ja ehkä pelastamaan hyvät kaupat.

Y1:ssä käytettiin kirjallisia ohjeistuksia ja tiedotteita jonkin verran. Kirjallisissa tiedotteissa pidettiin merkittävänä asioina tiedotteen tyyliä ja sävyä. Käskeviä tiedotteita ei pidetty mitenkään kannustavina tai motivaatiota herättävinä, vaan ennemminkin ne vähensivät innostusta toimia toivotulla tavalla. Itsenäistä työtä tekevät ammattilaiset eivät pitäneet käskevää tyyliä sävyiltään sopivana. Välillä oli viestinnässä menty epäasiallisesti henkilökohtaisuuksiin, jota pidettiin loukkaavana. Parannusehdotuksena toivottiin asioiden esittämistä kannustavalla tavalla sekä viestinnän sävyjen huomioimista.

Y1:n työnantaja sekä työntekijät muistuttivat, että ongelmallisissa asiakaspalvelutilanteissa voi ja pitääkin soittaa ja kysyä apua muilta, jos ei ole jostain asiasta varma. Moni koetti silti pärjätä mahdollisimman pitkälle yksin, koska ei esimerkiksi halunnut häiritä muita. Yrittäjä oli delegoinut paljon myymälöiden päivittäisiä töitä työntekijöille ja välillä nämä ottivat hänen näkökulmastaan liikaa vapauksia tuotetilausten suhteen. Työntekijöiden näkökulmasta näissä tilanteissa ongelmana oli tiedon puute. Viestintäongelmissa aiheutui päällekkäisiä tilauksia, joiden aiheuttamat ylisuuret tuotevarastot toivat yritykselle ongelmia taloudellisen kannattavuuden suhteen.

Suurin osa Y1:n ja Y3:n työntekijöistä piti sähköpostia toimivana viestimisvälineenä. Joillekin sähköpostin käyttö ei kuitenkaan ollut mielekäästä ja luontevaa, mutta heidänkin on totuteltava siihen, sillä sähköpostin osuus tulee näissä kahdessa yrityksessä kasvamaan. Yrittäjä myönsi, että hänen tulisi vieläkin enemmän laittaa hänelle tulleita viestejä eteenpäin työntekijöille. Hän ja useimmat työntekijät kokivat sähköpostilla tiedottamisen hyväksi keinoksi saada viestit nopeasti ja yksinkertaisesti koko yrityksen tietoon. Sekä Y1:n että Y3:n työntekijät kaipaivat tiedotteita, joista kävisi ilmi tehdyt ja tehtävät tilaukset, jotta asiakkaille voisi paremmin kertoa, milloin heidän kyselemäänsä puuttuvaa tuotetta mahdollisesti olisi taas saatavilla.

Y1:ssä ja Y2:ssa työntekijät tunsivat hyvin yrityksensä arvot ja tiesivät tarkalleen, mitä heiltä odotetaan. Eräälle Y3:n työntekijälle ei ollut uudessa yrityksessä käynyt selväksi, mihin pyritään, mitä haetaan ja millä tavoin. Hänen mukaansa ohjeistuksissa puututaan pieniin yksityiskohtiin pilkuntarkasti samalla kun yleisessä käytännön ohjeistuksessa on puutteita. Pyydetään tekemään asioita, joita ei määritellä tarkemmin. Ohjeet ovat liian yleisiä, jotta niistä saisi selville, mitä halutaan saada aikaiseksi. Epätietoisuus ja epävarmuuden tunne söi työntekijän motivaatiota. Myynnin taloudelliset tavoitteet olivat tulleet selviksi, mutta ei keinot niiden saavuttamiseksi. Hän kaipasi aiemman yrityksen toiminnasta erityisesti sisäisiä palavereja, jotka selkeennyttivät juuri tämänkaltaisia asioita.

Y1:n työntekijät toivoivat työnantajalta tietoa ennakoon asioista, joita on suunniteltu. Ensisijaisesti tällä tarkoitettiin suunniteltuja aikatauluja. Esimerkiksi yksi työntekijöistä oli ilmoittautunut kurssille, jolle ei päässytäkään, kun kovin myöhään tullut työvuorolista sijoitti hänet toiseen myymälään töihin – paikkaan, jossa on eri aikataulut kuin myymä-

lässä, jossa hän pääsääntöisesti työskentelee. Jos asia olisi kerrottu ennakoon, hän olisi voinut suunnitella oman elämänsä paremmin saadun tiedon mukaan. Myös kesäloma-suunnitelmissa oli tullut kesällä 2012 useammalle työntekijälle ongelmia, kun tieto loma-ajoista venyi myöhäiseksi.

Työnantajat saivat työntekijöiltä melko vähän palautetta. He pitivät kaikenlaisia ideoita arvossa ja olivat valmiita kuuntelemaan niitä. Kaikki ideat eivät ole toteuttamiskelpoisia, mutta niiden esittämistä pidettiin hyvänä asiana. Työntekijät tunsivat saavansa vapaasti esittää ideoita. Rakentavaa palautetta oli haasteellista sekä antaa että vastaanottaa. Tällaisen palautteen sävyjä oli jokaisen mielestä itse kunkin mietittävä huolellisesti. Sekä yrittäjät että työntekijät olivat saaneet toisiltaan lamauttavaa negatiivista palautetta, rakentavaa korjaavaa palautetta sekä positiivista kannustavaa palautetta. Loukkaantuminen oli sitä helpompi antaa anteeksi mitä enemmän sai negatiivisen palautteen vastineeksi positiivista palautetta. Esimerkiksi moni muisti Y1:n yrittäjän sanoneen joskus ikävällä sävyllä asioista, mutta vastaavasti häntä keuhuttiin vuolaasti huomioimisesta, poikkeuksellisen kannustavasta asenteesta sekä rennon ja avoimen ilmapiirin luomisesta.

## **5.7 Oppiminen ja kehittyminen**

Oppiminen ja kehittyminen mainittiin useassa haastattelussa tärkeänä. Työ tuki työntekijöiden mielestä heitä erityisesti henkisen ja ihmisenä olon kehityksen kannalta. Asian-  
tuntijuuden kehittyminen oli erityisen innostavaa uran alkumetreillä oleville. Vuorovai-  
kutustaitojen kehittymistä ja ihmisistä sekä ihmisyydestä oppimista pidettiin arvossa. Eräs työntekijä piti urakehityksensä kannalta tärkeänä tämän työn linkittymistä hänen toiseen työhönsä luontaishoitajien puolella. Hän oli hakeutunut myymälään töihin juuri kehittääkseen itseään alalla kokonaisvaltaisemmin.

Y1:ssä työntekijät kokivat, että työssä tapahtuu jatkuvaa kehittymistä. Kaikki Y1:n työntekijät kokivat työn itsessään kasvattaneen ammatillisesti. Y2:n työntekijä oli alan asian-  
tuntija jo ennen yritykseen tuloaan ja koki, ettei yritys tarjonnut uralle tai ammattiin var-  
sinaista kehitystä ylöspäin. Enemmänkin tuntui, että ainoa tie etenemiselle uralla oli

edetä vaativampiin tehtäviin alalla. Y2:n yrittäjä kertoi yrityksensä suhtautuvansa positiivisesti työntekijöiden etenemiseen uralla myös oman yrityksen ulkopuolelle.

Työntekijät kokivat, että työhön pätevöittävään koulutukseen kannustetaan. Joskus työnantajat maksavat koulutusten aiheuttamia kustannuksia ja jopa satunnaisesti palkkaakin koulutuksen ajalta, mutta työntekijät osallistuvat koulutuksiin mielellään myös omakustanteisesti ja omalla ajallaan. Koulutusta pidettiin sekä työnantajien että työntekijöiden mielestä tarpeellisena.

Kaikki haastateltavat olivat saaneet vertaistukea ja mentorointia muilta. Useimmat pitivät sitä tärkeänä päivittäisessä työssään. Pisimpään alalla olleen Y2:n yrittäjän ura oli alkanut oman äidin opeissa. Hän arvosti sekä alussa saatua oppia että edelleen yhtiökumppaneilta, muilta yrittäjiltä ja oman yrityksen työntekijöiltä saatavaa tukea ja neuvoja. Y1 koki tehneensä suurimmaksi osaksi työtään yrittäjänä yksin, mutta haastattelussa paljastui kuitenkin takaa tukijoukkoja. Hän muisteli yrittäjäksi ryhtymistä hurjalta tuntuvalta rohkeana tekona. Hänen veljensä auttoi yrityksen perustamisessa lukemalla papearit läpi ja myymälätyöskentelyssä avuksi oli silloinen luottotyöntekijä.

Kaikissa yrityksissä käytettiin sosiaalista oppimista ja mentorointia työsuhteiden alussa. Työntekijät perehdytetään työhön myymälätyön ohella siten, että alussa tulokkaan kanssa on aina joku yrittäjistä tai vanhoista työntekijöistä paikalla. Aiemmin alalla olleet pääsevät nopeammin itsenäiseen työhön kiinni ja uusia mentoroidaan kunnes koetaan heidän olevan valmiita työskentelemään yksin. Apua saa muilta aina soittamalla yrittäjille tai muihin myymälöihin.

## **5.8 Yhteenveto**

Työn kokeminen merkitykselliseksi on tämän tutkimuksen valossa yksi tärkeimmistä työmotivaatiota, innostusta ja intohimoa nostavista tekijöistä. Työstä saatava positiivinen palaute asiakkailta ja työympäristöstä lisää työmotivaatiota. Yrityksen ja työntekijöiden yksilöllisten arvojen tulee kohdata, jotta työ tuntuu mielekkäältä. Oma arvo- maailmaa tukeva työ koetaan merkitykselliseksi ja innostavaksi.

Työn haasteellisuus ja siihen liitetty palkitseminen nostaa mielialaa ja innostusta mikäli tavoitteet ovat sekä haastavia että mahdollisia saavuttaa. Ammatillinen ja sosiaalinen kehittyminen tuo henkilökohtaiseen kasvuun liittyviä sisäisiä haasteita. Itsenäistä ammattiosaamiseen perustuvaa työtapaa arvostetaan suuresti. Vastuun jakaminen ja työntekijöiden mukaan ottaminen yrityksen strategioiden ja toiminnan suunnitteluun tuo haastavuutta työhön sekä toimii arvostuksen ja luottamuksen osoituksena.

Yhdessä toimiminen vaatii hyviä vuorovaikutustaitoja, mikä on sekä haastavaa että palkitsevaa. Työn sosiaalinen näkökulma on tärkeää sekä yrittäjille että työntekijöille. Arvostuksen osoittaminen henkilökohtaisella huomioinnilla ja kiitoksella työntekijöitä kohtaan on hyvin tärkeää.

Yrittäjille yrityksen taloudellinen tulos on tärkeää. Se motivoi yrittäjää tekemään työnsä mahdollisimman hyvin. Eri yrittäjillä on erilaisia odotuksia taloudelliselle tulokselle ja nämä odotukset vaikuttavat vastuun jakamiseen ja töiden suorittamiseen sekä delegoimiseen. Mitä tärkeämpää voitto on, sitä enemmän yrittäjä pitää lankoja omissa käsissään ja tekee itse. Muiden arvojen ollessa tärkeitä yrittäjä delegoi ja antaa vastuuta työntekijöille. Tämä näkyy johtamistavoissa ja vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon. Työntekijöiden mielestä itsenäinen ja vastuullinen työ on motivoivaa, mutta taloudellista vastuuta he eivät halua yrityksestä kantaa.

## 6 Johtopäätökset ja pohdinta

Opinnäytetyön keskeisenä tutkimusongelmana oli tutkia pienyrityksen omistajayrittäjien ja työntekijöiden näkökulmasta heidän työmotivaatioonsa vaikuttavia tekijöitä. Alaongelmana oli tutkia yritysten ja työntekijöiden arvoja sekä tavoitteita. Myös yritysten johtamistavat työntekijöiden motivoimiseksi olivat tarkastelun kohteena. Lopuksi haluttiin löytää keinoja yritysten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Tutkimustulosten perusteella tutkimusongelmiin saatiin vastauksia. Osa tutkimustuloksista oli odotettavia teorian perusteella, mutta joukkoon mahtui myös yllätyksiä. Henkilökohtaisten arvojen suuri vaikutus työmotivaatioon oli kaikkein yllättävintä. Toinen yllättävä huomio oli, että taloudelliseen palkitsemiseen liittyvät asiat voivat olla jopa motivaatiota vähentäviä. Erityisesti varsinaiseen tutkimusongelmaan saatiin kattavasti vastauksia. Alaongelmat tukivat varsinaisen tutkimusongelman selvittämistä.

Tutkimuksen tarkoitus oli löytää case-yritysten arjesta intohimoiseen työotteeseen johtavia motivoivia tekijöitä. Sellaisia löytyi työstä itsestään haasteellisuuden ja omaa arvoa maailmaa tukevan työn muodoissa. Omistajayrittäjille pyrittiin antamaan taustatietoa sekä johtamisella saavutettavia keinoja yritysten kehittämiseksi. Niitä onnistuttiin saamaan sekä tutkimustulosten muodossa että jäljempänä tässä luvussa tutkimuksen tekijän koostamina kehitysideoina.

### 6.1 Peilaus taustalla vaikuttaviin motivaatioteorioihin

Varhaiset viettiteoriat eivät saa tukea tästä tutkimuksesta. Maslowin tarvehierarkiamallista sen sijaan saadaan paljon tämän tutkimuksen työmotivaatiota selittäviä piirteitä. Sekä motivaatiota vähentävät että lisäävät tekijät löytyivät yrityksissä henkisten tarpeiden puolelta. Kaikki haastateltavat puhuivat motivaatiosta vain henkisten tarpeiden tyydytyksen kannalta. Vaikka myymälöissä voi joutua toistuvasti kärsimään fyysisten tarpeiden tyydytyksen puutteesta (vessaan tai syömään ei asiakaspalvelussa välillä pääse pitkään aikaan, vaikka tarve olisi suuri), niitä ei kukaan maininnut motivaatiota heikentävinä tekijöinä. Turvallisuuden tarve näkyy työntekijöitä enemmän yrittäjien motivaatiossa, mikä todennäköisesti johtuu yrittäjille lankeavasta yrityksen taloudellisesta vas-



tuusta. Vaikka provisiot koetaan motivoiviksi, on perustoimeentulo työntekijöille turvattu. Maslowin ajatus ylempiin tarpeisiin siirtymisestä vain alemman tarpeen tyydytyksen kautta sekä Aldeferin teoria taantumisesta ja tarvetasojen välillä siirtymisestä eivät saa tukea tästä tutkimuksesta. Erilaiset tarpeet tyydyttyvät tämän tutkimuksen mukaan samanaikaisesti sekä vuorotellen. Sosiaaliset ja kehittymisen tarpeet vaikuttavat olevan keskenään yhtä tärkeitä.

Itsenäinen työote ja jatkuva ihmisten kanssa oppiminen sekä asiantuntijuuden kehittyminen täyttävät itsensä toteuttamisen tarvetta. Asiakkaiden, työtoverien, esimiesten ja yhteistyökumppanien osoittama arvostus ja henkilökohtainen huomioiminen tyydyttävät arvostuksen tarvetta. Työntekijät kokevat ketjun linjan heikentävän motivaatiota ja vievän pois itseohjautuvuutta. He tarvitsisivat ketjujohdolta arvostusta, mutta tuntevat ketjujohdon aliarvioivan myymälöiden työntekijöitä.

Työ on erittäin sosiaalista moneen eri suuntaan ja asiakkaiden kanssa käydään todella henkilökohtaisia keskusteluja, joten erityisesti sosiaalisuuden tarve tyydyttyi työpaikalla. Yksi haastateltavista sanoikin, että työpäivän jälkeen haluaa olla ihan yksin eikä kenenkään ihmisen kanssa tekemisissä, kun koko työpäivän ajan on paneutunut muihin ihmisiin kaikilla voimillaan.

Herzbergin malli soveltuu hyvin kuvaamaan tämän tutkimuksen tuloksia. Työ itsessään, sen haasteellisuus ja sosiaalinen ulottuvuus ovat selkeitä motivaatiotekijöitä ja lisäävät sekä yrittäjien että työntekijöiden innostusta. Herzbergin mallissa esitettyjen motivaatiotekijöiden avulla voidaan lisätä työn ”imua” ja saada aikaiseksi jopa työhön kohdistuvaa intohimoa. Y1:ssä tämä onnistuu vastuun antamisella työntekijöille ja Y2:ssa onnistuneesti toteutetuilla haasteilla. Työn merkityksellisyys ja itsensä kehittäminen on kaikille haastatteluille motivaatiota kasvattavia tekijöitä.

Perinteiset motivaatioteoriat saivat osittain vahvistusta tästä tutkimuksesta, mutta ne ovat selkeästi käyttäytymistä yleisellä tasolla esittäviä eivätkä onnistu selittämään kovin syvällisesti innostuksen ja intohimon heräämistä yksilöissä. Työmotivaatiota käsittelevä ja sivuava suomalainen kirjallisuus toi käytännönläheisempää näkemystä motivaatioon ja soveltui melko hyvin tämän tutkimuksen teoriapohjaksi.

Työ itsessään oli haastateltaville sisäisesti motivoivaa. Työn haasteellisuutta pidettiin innostavana ja siihen liittyi sekä sisäisiä että ulkoisia motivaattoreita. Ulkoiset tekijät toivat lyhytaikaista innostusta ja sisäiset tekijät motivoivat pitkäaikaisesti. Yksilöiden henkilökohtaisten arvojen merkitys motivaatiolle oli yllättävän suuri. Yritysten ja jopa koko toimialan arvoilla oli merkittävä vaikutus työmotivaatiolle. Osa työntekijöistä kuvaili työtään ja motivaatiotaan positiivisella tavalla ja osa keskittyi motivaation puutteeseen vaikuttavien asioiden ruotimiseen. Yllätyksettömästi ensin mainituilla henkilöillä vaikutti olevan innostusta ja intohimoa työtään kohtaan jälkimmäisiä enemmän. Henkilökohtainen asenne ja persoonalliset piirteet vaikuttavat varmasti motivaation tasoon. Merkityksellisenä työnsä kokeva löytää todennäköisesti intohimoisen työotteen hyvän johtamisen avulla.

## **6.2 Kehitysideoita**

Ei-taloudellinen palkitseminen on sekä teorian että tämän empiirisen tutkimuksen valossa taloudellistakin palkitsemista tärkeämpää. Erityisesti Y1:n työntekijät olivat saaneet yrittäjältä kehuja, kiitosta ja henkilökohtaista huomioimista. He arvostivat tätä kovasti ja muistivat hyvin, mistä asioista olivat saaneet kiitosta. Kaikkien yrittäjien kannattaa panostaa kiittämiseen ja työntekijöiden päivittäiseen huomioimiseen työntekijöitä motivoimassa ja kannustaessa.

Jokaisessa tutkimuksen case-yrityksessä palkitaan työntekijöitä provisioilla, joiden saaminen määräytyy taloudellisilla mittareilla. Y1 on lisäksi palkinnut työntekijöitään esimerkiksi tiettyjen koulutusten suorittamisesta. Asiakastyytyväisyys ja asiakaskeskeisyys ovat yritysten kilpailuetuja ja selkeästi määriteltyjä tavoitteita. Sitä ei kuitenkaan mitata eikä siitä palkita. Palkitseminen ohjaa käyttäytymistä haluttuun suuntaan, joten mikäli yritykset haluaisivat panostaa vielä enemmän asiakastyytyväisyyteen, voisi sen mittaamista ja siitä palkitsemista harkita. Mittaamista varten voisi esimerkiksi alkaa kirjata ylös asiakaspalautteita. Rehellisyyttä ja oikeudenmukaisuutta toisi vaikka se, että kirjaaja merkitsisi ylös oman nimensä ja ketä myyjää palaute koskee, ja palkkion saisi muiden kirjaamista itseään koskevista kiitoksista.

Y1:ssä ja Y3:ssa oli haasteita viestinnän kanssa. Työntekijöiden Rakkauskirjeeksi kutsuttu viesti olisi hyvä saada kaikille työntekijöille päivittäiseksi rutiiniksi, sillä se oli osoitautunut jo ennestään tehokkaaksi ja pidetyksi viestintätavaksi. Kaikki tehdyt ja vastaanotetut tilaukset voisi olla hyvä viestiä kaikkiin kolmeen myymälään sähköpostilla, vaikka se lisää sähköpostin määrää. Mikäli tiimipalavereja ei pystytä järjestämään, voitaisiin yrittää järjestää myymälänhoitajien ja yrittäjien kaksinkeskeisiä palavereja työaikana siten, että mennään hetkeksi rauhalliseen paikkaan toisen yrittäjän päivystäessä myymälässä. Voisi harkita tällaisen toteuttamista myös aamulla ennen myymälän avaamista. Esimerkiksi kuukausittain toteutettuna tällainen käytäntö toisi mahdollisuuksia rakentavaan ideointiin ja yrityksen sekä työntekijöiden toiveiden ilmaisuun. Palaverit olisi hyvä sopia hyvissä ajoin, jotta niihin voisi valmistautua. Sovitut asiat pitäisi kirjata ylös ja tehdä ajoittaista seuranta sekä asioihin palaamista tarvittaessa.

### **6.3 Jatkotutkimusehdotuksia**

Jatkotutkimuksen kannalta palkitsemisen tutkiminen ja palkitsemisjärjestelmän kehittäminen syventäisi tämän tutkimuksen tuloksia. Myös yrittäjyyteen kohdistuvaa palkitsemista ja arvostuksen osoittamista olisi syytä tutkia, jotta saisimme työkaluja yrittäjyyden tukemiseen. Myymälöiden viestinnän tutkiminen ja toimintamallien kehittäminen produktiona voisi olla hyödyllistä.

Koska asiakastyytyväisyys on toimialalla keskeinen tavoite, olisi tarpeen tehdä joitakin tutkimuksia asiakkaan näkökulmasta. Eräässä haastattelussa pohdittiin, miten asiakkaat mahtavat kokea kliniset myymälät asiantuntevine myyjineen verrattuna perinteisiin kotoisiin myymälöihin.

Mielenkiintoisia tutkimuskohteita voisi olla yksipuolista tai raskasta työtä pienyrityksissä tekevien keinot saada itsensä motivoitumaan työstä päivästä toiseen sekä yrittäjien motivaation tutkiminen syventymällä kunnolla yrittäjyyden elementteihin.

### **6.4 Tutkimuksen kriittinen itsearviointi**

Prosessina opinnäytetyö sujui hyvin ja sen tekijä on lopputulokseen tyytyväinen. Motivaatioon vaikuttaa niin moni asia, että toinen hetki, erilainen haastatteluympäristö tai eri

haastattelija olisi saattanut saada erilaisia tuloksia. Tässä tutkimuksessa keskityttiin paljon arvoihin ja viestintään opinnäytetyöntekijän omien kokemusten sekä ensimmäisten haastattelujen myötä tulleiden vastausten perusteella. Motivaatioon vaikuttaa monet eri tekijät ja esimerkiksi palkitsemisen ottaminen voimakkaammin tutkimuksen lähtökohdaksi saattaisi tuoda toisenlaisia tuloksia. Tämä tutkimus olisi tuskin valmistunut aikataulussaan, mikäli kaikkia mahdollisia motivaatioon liittyviä tekijöitä olisi tutkittu. Aihetta olisi voitu rajata paremmin esimerkiksi tutkimalla nimenomaisesti arvojen ja viestinnän vaikutusta motivaatioon. Tosin tämä näkökulma kehittyi vasta haastattelujen myötä, kun teemahaastattelu läheni syvähaastattelua ja nämä asiat koettiin tärkeiksi.

Tutkimusmenetelmät ja haastattelut sujuivat hyvin siihen nähden, että opinnäytetyöntekijä ei ole aiemmin tehnyt ainuttakaan minkäänlaista haastattelua. Haastattelujen literointi oli myös odotettua helpompaa. Haastattelujen luottamuksellisuus oli selvää alusta pitäen, koska kyseessä ovat pienet yritykset. Kesälomakausi toi haasteita haastattelujen järjestämiseen siten, ettei kenenkään tarvitsisi ajatella työasioita lomalla. Kaksi haastattelua tehtiin lopulta sähköpostin välityksellä, kun sopivaa tapaamisaikaa ei saatu järjestettyä. Ilman sähköpostia haastattelut olisivat jääneet kokonaan tekemättä.

Teoriaosuutta kirjoittaessa pyrittiin esittämään ilmiöitä siten, että aihepiiriin perehtymätön saisi pohjaa empiirisen osan ymmärtämiseen. Tarkoitus oli tehdä opinnäytetyöstä työelämälähtöinen helposti käytettävä työkalu yritysten henkilöstöjohtamisen tueksi. Raportin pääpaino on tutkimusongelmaan vastaamisessa.

Resurssit opinnäytetyön tekemiseen olivat rajalliset ajankäytön suhteen, mutta jättämällä pois kaikki välttämättömät menot, työ edistyi aikataulussa. Suorituksena tämä työ vaati veronsa, mikä näkyi opinnäytetyöntekijän fyysisen ja henkisen kunnon kärsimyksinä sekä ihmissuhteiden ja kodin siisteyden laiminlyöntinä. Vastineeksi työ opetti ja kehitti tekijäänsä. Opinnäytetyön haastattelut olivat sosiaalisesti palkitsevia tilanteita, joissa oppi ennalta tutuista ihmisistä uutta sekä tutustui uusiin ihmisiin. Työn lopullisen valmistumisen suhteen oli ystävien henkinen tuki korvaamatonta. Yhdessä käydyt pohdinnat raportin konkreettisesta sisällöstä sekä oikolukuun saatu apu paransivat työn laatua huomattavasti.

## Lähteet

Aaltonen, T. & Junkkari, L. 2003. Yrityksen arvot ja etiikka. 3. painos. WSOY. Helsinki.

Aaltonen, T., Pajunen, H. & Tuominen, K. 2005. Syty ja sytytä. Valmentavan johtamisen filosofia. Talentum Media Oy. Helsinki.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Tampere.

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko, K. & Ylikorkala, A. 2005. Palkitse taitavasti. Palkitsemistavat johtamisen välineenä. WSOY. Helsinki.

Hyppänen, R. 2009. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. 1.-2. painos. Edita Publishing Oy, 2009. Helsinki.

Juuti, P. 1999. Organisaatiokäyttäytyminen. 3. painos. Kustannusosakeyhtiö Otava yhteistyössä Aavaranta Oy:n kanssa. Keuruu.

Karlöf, B. & Lövingsson, F. H. 2004. Johtamisen näkökulmat. Peruskäsitteitä ja -malleja. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Kataja, J. 2006. Taitolajina työ. Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Suvanto, A. 2002. Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi? Likes-työelämäpalvelut. Jyväskylä.

Moisalo, V-P. 2011. Uusi HR – Arjen henkilöstöjohtamista. Info. Kuopio.

Ranne, J. 2006. Anna palaal! Käytännön palautetaitokirja. ai-ai Oy. Helsinki.

Rantamäki, T., Kauhanen, J. & Kolari, A. 2006. Onnistu Palkitsemisessä. WSOY. Helsinki.

Reinboth, C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Tammi. Helsinki.

Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Oy Edita Ab. Helsinki.

Tuominen, K., Ranta, R. & Ruutu, S. 2006. Oman muutoksen johtaminen. Benchmarking Ltd. Turku.

Viitala, R. 2003. Henkilöstöjohtaminen. 2.-3. painos. Edita Prima Oy. Helsinki.

Åberg, L. 2006 Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Leif Åberg ja Infoviestintä Oy. Jyväskylä.

## Liitteet

### Liite 1. Teemahaastattelujen aihealueet

Kaikille yhteiset teemat:

- Mikä sinua motivoi työssäsi?
- Oma arvomaailma ja tavoitteet
- Yrityksen arvomaailma ja tavoitteet
- Perehdyttäminen, mentorointi ja vertaistuki
- Palautteen antaminen ja vastaanottaminen
- Yrityksen viestintä
- Palkitseminen
- Ammatillinen kehittyminen
- Arvostuksen kokeminen ja luottamus
- Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön
- Työn jousto
- Oma asema ja työsuhteen laatu sekä muut oman työn henkilökohtaiset taustatekijät

Työntekijöille kysymykset esitettiin heidän näkökulmastaan. Omistajayrittäjiltä kysyttiin kysymykset kahdelta eri kantilta: oman työnteon näkökulmasta sekä johtamisen näkökulmasta. Esimerkiksi: ”Millaista ammatillista kehittymistä työsi tarjoaa sinulle?” ja ”Miten tuet työntekijöiden ammatillista kehittymistä?”.